

Universidad de Palermo
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Licenciatura en Psicología

Trabajo Final Integrador
El proceso de reclutamiento y selección de personal en una consultora de Recursos Humanos en contexto de aislamiento.

Alumna: Maria Julia Aramburu

Tutora: Dra. María Laura Lupano Perugini

Buenos Aires, 23 de febrero de 2021

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3. Marco Teórico	4
3.1 Breve reseña histórica de la Psicología del Trabajo.....	4
3.2 Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	5
3.3 Recursos Humanos.....	6
3.4 Paradigma Sistémico Constructivista en Reclutamiento y Selección.....	8
3.5 Análisis y Descripción del Puesto.....	8
3.6 Relevamiento del perfil.....	9
3.7 Proceso de reclutamiento interno y externo.....	10
3.8 Proceso de Selección de Personal.....	11
3.9 Los desafíos del E-Recruitment.....	12
3.10 La Evaluación Psicológica en el ámbito Laboral.....	13
3.10.1 Modalidad Presencial vs Modalidad Online.....	14
3.10.2 Fortalezas y Debilidades.....	17
3.10.3 Características de pruebas psicotécnicas	20
3.10.4 La entrevista.....	21
3.10.5 Técnicas Psicométricas Actuales.....	23
3.11 Nuevas Tendencias.....	24
3.12 Limitaciones.....	26

4. Metodología	28
4.1 Tipo de estudio.....	28
4.2 Participantes.....	28
4.3 Instrumentos.....	29
4.4 Procedimientos.....	29
5. Desarrollo	30
5.1 Perfil de la consultora de Recursos Humanos.....	30
5.2 Pasos en el proceso de Reclutamiento y Selección	30
5.3 Técnicas de evaluación psicológicas más adecuadas para modalidad online en contexto de aislamiento.....	33
5.4 Limitaciones del Proceso de reclutamiento y selección.....	37
6. Conclusiones	39
6.1 Alcance de objetivos.....	39
6.2 Perspectiva crítica y Aporte personal.....	42
6.3 Nuevas líneas de Investigación.....	43
7. Referencias Bibliográficas	45

1. Introducción

Este Trabajo Final Integrador se lleva a cabo durante la Práctica y Habilitación Profesional V de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Palermo. La misma consiste en una modalidad de trabajo e investigación de manera remota, considerando los efectos situacionales de emergencia sanitaria y aislamiento social, nacional y mundial declarados por la OMS (Organización Mundial de la Salud).

Durante la práctica, los residentes forman parte en la asistencia y participación activa en tareas habituales de una consultora de recursos humanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El equipo tiene como objetivo brindar un servicio personalizado a clientes dentro del marco de reclutamiento y selección de personal, diseñando en conjunto el armado de perfiles de búsqueda externa acordes a los requerimientos y condiciones de la empresa u organización, además del interés en el diseño de programas de capacitación o desarrollo de personal, jornadas y talleres de liderazgo, coaching organizacional y evaluación psicológica mediante técnicas que permiten evaluar competencias y desempeño.

Dentro de las actividades en torno a la práctica, se ejecuta el cumplimiento de manera remota en participación de procesos de reclutamiento y selección de personal :comunicación con los perfiles seleccionados vía telefónica o mail para coordinar las entrevistas, contacto directo con los postulantes para coordinar la agenda de entrevistas, la comunicación constante con el director de la consultora para notificar los procesos realizados, filtrado de curriculums en portales web de empleos, entrevistas online, diseño de capacitaciones, transcripción y desgrabación de capacitaciones en vivo para equipos de trabajo, investigación de temáticas innovadoras en el área de RRHH, observación en la administración de técnicas de evaluación y redacción de informes de entrevistas.

Este trabajo se centrará en el análisis de los procesos de reclutamiento y selección desde el marco de un nuevo paradigma en el que la digitalización y el uso de nuevas tecnologías abren camino a nuevas metodologías de trabajo en múltiples áreas como la de nuestro interés: los Recursos Humanos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Analizar el proceso de reclutamiento y selección online de personal para búsquedas de perfiles en una consultora de recursos humanos de la Ciudad de Buenos Aires en contexto de aislamiento.

2.2. Objetivos específicos:

1. Describir los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal con modalidad online en una consultora de Recursos Humanos de la Ciudad de Buenos Aires en contexto de aislamiento.

2. Describir las técnicas de evaluación psicológica más adecuadas para una modalidad online utilizadas durante un proceso de selección en contexto de aislamiento

3. Describir las principales problemáticas y limitaciones que se presentan durante la ejecución de un proceso de selección online de la Ciudad de Buenos Aires en contexto de aislamiento.

3. Marco Teórico

3.1. Breve reseña histórica de la Psicología del Trabajo

La crisis económica y social que desencadenó la actual situación de emergencia sanitaria ocurrida en marzo de 2020 ha provocado pérdidas a corto y mediano plazo, con la consecuente caída de la producción, un escenario de incertidumbre y dificultad creciente para acceder al empleo sobre todo en países de América Latina- en donde el contexto de desempleo ya se había instalado (De Rosa, Lanzilotta, Perazzo & Vigorito, 2020). En este complejo y difícil contexto el acceso al mercado de trabajo supone un mayor esfuerzo, dada la caída de la oferta de empleo en casi todos los sectores. Asimismo, el desarrollo tecnológico y, específicamente, el auge de las redes sociales de años anteriores introdujo una serie de efectos sobre la forma de buscar empleo y de presentarse los individuos frente a los procesos de selección en este ámbito. De esta manera se reescribió un escenario adverso, en donde han sido necesarias el uso de la creatividad y la innovación constante como estrategias de búsqueda de empleo (Galian Giménez, 2018). En el pasado el mercado, la oferta y la demanda eran diferentes. Sin embargo, para comprender el presente se vuelve necesario realizar un breve recorrido histórico.

La inicial Psicología Laboral desarrollada en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XIX nace bajo el predominio del paradigma industrial y de los lineamientos propios del Taylorismo. Para ese entonces, el análisis del trabajo apuntaba hacia la evaluación de las condiciones de trabajo y en hallar las piezas que mejor encajaran en el engranaje del sistema hombre-máquina a fin de cumplimentar los objetivos basados en utilidades alcanzadas (García

Ramos, Díaz-Juarbe & Estrada, 2013). Se trataba de identificar aptitudes en vista de la selección y la orientación. Este objetivo se ha nutrido de la vieja corriente de la psicología diferencial, la cual, a partir de experimentaciones en laboratorio, constituyó inicialmente una tipología de aptitudes, factores y rasgos de personalidad (Darses & Falzon, 1996). El hombre resultaba ser una pieza más de la maquinaria para la que trabajaba. La prueba y el diseño de métodos apuntaban al rendimiento y a la implementación del mejor método, la configuración óptima, el *best way* en pos del aumento generalizado y del prestigio de la ciencia y la tecnología (Schon, 1982). Las primeras aproximaciones de los procedimientos de selección de personal se relacionaron con la incorporación de reclutas idóneos para la Primera y Segunda Guerra Mundial en la primera mitad del siglo XX. Se comienza a valorar el interés en esta área a partir de pruebas que determinaban la utilidad de las capacidades mentales. Las investigaciones de Hawthorne en 1924 muestran cómo los aspectos sociales afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados. Este análisis de los grupos en el trabajo contribuyó al establecimiento del área organizacional. Durante la Segunda Guerra Mundial, en 1944, la APA (American Psychological Association) reconoció el carácter científico del área y abrió puertas en 1970 a lo que se llamó: Division of Industrial and Organizational Psychology (Enciso Forero & Perilla Toro, 2004).

A partir de los años '50, la categoría de trabajo asalariado como estable y permanente, como se conocía, se vio interrogada por un creciente interés en las actividades mentales. La automatización en las tareas prescritas generaba inevitablemente nuevos desafíos. El trabajador ya no representaba lo que representó en la formación y desarrollo del capitalismo industrial. Las tareas en la industria requerían una actividad cognitiva cada vez más amplia, volviéndose el análisis de la misma cada vez más necesario (García Ramos et al., 2013).

El ámbito de actuación de la psicología del Trabajo y de las organizaciones surgió de la necesidad de reformular los modelos de selección, y así su área de influencia se vuelve más compleja, pero también más completa. La antigua Psicología Industrial, nacida a la sombra de la Psicología Diferencial, ha quedado circunscripta a un marco socioeconómico histórico pasado (Mateu, 1996).

3.2. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

En la década del '60 se abre paso a los primeros intentos de abordaje y estudio del individuo dentro de la organización (Pérez Jauregui, Adam & Boso, 2012). Esta disciplina, que a veces se intitula "Psicosociología de las Organizaciones", estudia las actitudes de los trabajadores, sobre todo sus motivaciones y sus satisfacciones, así como el sentido atribuido al trabajo por parte del trabajador en relación con su identidad y su capacidad de afrontamiento. Los aportes de la sociología, del paradigma cognitivista junto con los avances en informática y robótica transformaron el panorama industrial y modificaron el análisis psicológico del trabajo. Se comenzó a buscar otro tipo de competencias en los operadores basadas en descubrir soluciones a problemas no definidos en condiciones variables (Dejours & Gernet, 2011).

En el plano teórico, los autores Leplat y Montmollin en los '60 y '70 descubrieron que las habilidades llamadas sensoriomotoras tenían también un componente mental, y que su adquisición y organización ponían en juego la actividad cognitiva. El análisis cognitivo comenzó a considerar a los agentes humanos como sistemas cognitivos cuyas acciones se combinan con las de la máquina, que también puede ser vista como un sistema cognitivo añadiendo propiedades determinadas (Hernández Silva, 2006).

Esta evolución le permitió a la ciencia transformar sus marcos de análisis para mejorar la consideración del papel de las actividades mentales en la conducta de los operadores. El análisis del trabajo es a la vez un objeto de estudio y un instrumento al servicio de intervenciones diversas: formación, ergonomía, selección, evaluación, etc. Persigue tanto la producción de conocimientos como la orientación de las acciones que buscan la transformación del trabajo (Darses & Falzon, 1996). Desde los años '80 en adelante la cuestión de la interacción entre los aspectos cognitivos y afectivos de la actividad fue particularmente crucial ya que permitió concebir mejor el lugar del hombre en el universo técnico y social o, lo que es lo mismo, contribuir a la humanización del trabajo. Se concibe al hombre como persona íntegra, con su cuerpo biológico, su inteligencia, su afectividad, tomando el desarrollo de su historia y sus relaciones con los demás (Hollnagel & Woods, 2005).

En la actualidad, la Psicología Organizacional apunta hacia la fundamentación, el diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones. Su meta principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. En este contexto, la Psicología Organizacional se circunscribe al campo del comportamiento de las personas en el ámbito laboral, y su evolución se direcciona hacia lo que comenzó a denominarse Gestión de Recursos Humanos (Enciso Forero & Perilla Toro, 2004).

3.3. Recursos Humanos

Las primeras aproximaciones en el área surgen a partir de la década del '70, bajo el nombre de Administración de Recursos Humanos. Con el creciente impulso de la globalización de la economía, la fuerte competitividad en el mundo de los negocios y los cambios rápidos e imprevisibles, las organizaciones consideran a los empleados agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, decisión, habilidades y competencias, no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume para la obtención de utilidades, sino que constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional (Chiavenato, 2007).

El contexto de los recursos humanos es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta, mientras que otras poseen un estilo más ortodoxo. El mundo atraviesa grandes cambios contextuales y transformaciones en los

aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios dibujan un nuevo contexto en la dirección de recursos humanos, que ha llevado a las empresas a adoptar una serie de estrategias con el objetivo de mantener un alto grado de flexibilidad. Adaptarse a variables tales como el aumento de competencia, la diversidad de mercados o las innovaciones tecnológicas conlleva a la organización a mantener una ventaja competitiva sostenible. Esto depende en gran medida del grado de exclusividad de los conocimientos de las organizaciones en el área de recursos humanos, sus competencias y habilidades. Sin embargo, no todas las organizaciones siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor (Chiavenato, 2007).

El rol de la nueva gestión de recursos humanos apunta a ocuparse de las necesidades del personal para ejecutar las estrategias y promover el logro de los objetivos organizacionales, haciendo foco en el sentido de pertenencia y, como resultado, lograr que el compromiso de los trabajadores promueva el desarrollo y crecimiento de la misma (Paredes León, 2015). Por todo esto, la manera en que el capital humano se genere y active tendrá un papel estratégico dentro de la organización (García Álvarez, 2013). El capital humano se ha vuelto un elemento esencial que se está convirtiendo en un factor de diferenciación competitiva. Los sistemas de selección innovadores deben identificar empleados capaces de adaptarse a nuevas situaciones. Los programas de formación deben dotar de otras aptitudes y comportamientos a los trabajadores, la rotación de puestos y asignaciones temporales deben ampliar habilidades y conductas de los empleados. Los sistemas de evaluación y recompensa deben motivar a los empleados de alta capacitación para la toma de decisiones y la potenciación de comportamientos efectivos en respuesta a los cambios en el entorno. De esta forma las empresas combinan y reorganizan sus recursos humanos consiguiendo así la flexibilidad del capital humano para adaptarse a los cambios (Fernández Pérez de la Lastra, Alcázar & Sánchez Gardey, 2015).

Para Zayas (2010) el proceso de reclutamiento y selección es considerado el eje fundamental en el cual radica el éxito de las organizaciones. Las empresas, inmersas en un mercado globalizado, tienen que concentrar sus fuerzas en reclutar e incorporar los mejores talentos para las organizaciones hacia la cima del éxito empresarial. El hombre inmerso en el mundo laboral es visto como un todo integrado que a la vez genera un desafío para hallar nuevas formas de abordar y evaluar la conducta del trabajador en la organización. Los modelos actuales de gestión de Recursos Humanos por competencias surgen con la finalidad de dejar atrás las formas tradicionales de reclutamiento y selección. El modelo de competencias persigue como objetivo principal el desarrollo de las capacidades, rasgos y comportamientos requeridos por una persona para el desempeño eficaz dentro de los diversos cargos de una organización. Se basa en identificar y evaluar rasgos psicológicos y comportamientos observables que son el resultado de un conjunto de motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad (Gil Flores, 2007).

Sucede lo contrario con los modelos tradicionales, los cuales están más focalizados en las características específicas para un puesto, y se proponen alcanzar el ajuste entre la persona y el

cargo, lo que genera un conjunto de tareas que terminan siendo conocidas pero limitadas (Camejo, 2008). La necesidad de evaluar la capacidad de adaptación del personal, sus necesidades socio afectivas y de autorrealización conllevan a incorporar esta nueva visión y percibir al trabajador como un hombre complejo.

En la actualidad, la Psicología Laboral y la evaluación psico-laboral se hallan fuertemente influenciadas, en sus conceptualizaciones y matrices de comprensión e interpretación de las técnicas, por el paradigma sistémico constructivista (Pérez Jauregui et al., 2012).

3.4. Paradigma Sistémico Constructivista en reclutamiento y selección

El paradigma sistémico constructivista aporta a comprender los procesos de selección de personal desde una nueva visión integrada de los distintos niveles participantes: individual-grupal y organizacional. Desde este paradigma de la complejidad, la interconectividad de los niveles de análisis es indispensable (Pérez Jauregui et al., 2012). La visión actual trata de abordar la complejidad e integración de diversos componentes del sistema relacional persona-grupo-organización-contexto y mundo laboral. Al atenuar las singularidades y diferencias culturales, idiosincrasias e idiomas en un sistema dinámico y cambiante, interactivo e interdependiente, se potencia la integración del individuo en las organizaciones de trabajo y el sentido de pertenencia e identificación. Las organizaciones intentan actualmente utilizar nuevos recursos para evaluar competencias laborales: conducta de rol, tipo de comunicación, tipo de liderazgo desde el "insight" y el reconocimiento del deseo de mejora para poder coexistir conjuntamente en un entorno laboral de desarrollo y crecimiento. La importancia de la flexibilidad, la apertura al cambio, y la innovación son algunos de los factores que marcan la evolución, no solo de la propia organización, sino también de la dialéctica relacional entre organización- individuo (Pérez Jauregui et al., 2012).

3.5. Análisis y Descripción del puesto

Aguilar (2010) define el análisis y descripción del puesto como un inventario escrito que reúne las características más específicas de los diferentes cargos a cubrir por un candidato. En primer lugar, se diseña un relevamiento de la descripción del puesto, organizado como una serie de tareas que deben realizarse específicamente dentro esa posición. La importancia de una adecuada descripción del puesto radica en la posibilidad de delinear con mayor precisión el perfil requerido para cada posición específica, ya que del inventario de las tareas encomendadas surgirán las distintas aptitudes, conocimientos y habilidades que se requieren. La atracción del candidato dependerá del diseño de un aviso atractivo para convocar a los mismos, que se ajusten lo más posible al perfil deseado (Alles, 2016).

Como primer paso, es indispensable identificar el sector de la vacante a cubrir en la cual va a trabajar la persona. La necesidad de cubrir una posición estará dada por una serie de factores que

tienen que ver básicamente con ascensos, transferencias, renunciaciones, jubilaciones, despidos o nuevas posiciones. Para eso, es fundamental recolectar datos e información válida tanto del perfil de la empresa como del candidato para así obtener un proceso de búsqueda más acertado y eficaz en el proceso de selección.

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de la manera en que se realice el reclutamiento. Si el reclutamiento es inadecuado, la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso. Exige ser muy claro en la comunicación y la manera de trasladar estas cuestiones a los posibles postulantes para que encajen con el perfil que se desea cubrir (Alles, 2005).

3.6. Relevamiento del Perfil

El diseño del perfil tiene por objetivo hallar a la persona más cercana al ideal de cada puesto. Consistirá en captar el interés del postulante con el objetivo de atraerlo y convocarlo a postularse. Aquellas cuestiones que hacen atractivo a un perfil de búsqueda se centran en mostrar lo más interesante de la posición a cubrir. Un potencial candidato es quien una vez ubicado en su puesto logra aprovechar sus aptitudes al máximo, tanto para beneficio de la empresa como a la vez para satisfacción de sus aspiraciones personales. Su desempeño dentro del puesto es lo que determinará si sigue siendo un candidato que sea compatible con los intereses de la organización. Por consiguiente, se deberá cuestionar al candidato para ver si el puesto realmente es de su real interés para beneficio de ambos (Ruano, 2014).

Siguiendo estos lineamientos también se tendrán en cuenta aspectos formales del perfil como nombre del puesto, nivel jerárquico, lugar de trabajo, puesto nuevo o reemplazo, funciones que deberá cubrir, requisitos formales, estudios, idiomas, empresas en las que se desempeñó con anterioridad, proyección del puesto, remuneración y beneficios. Un estudio referente a la contribución de aprendizaje en ambientes profesionales para las industrias 4.0 indica que el interés actual radica en competencias tales como: 1) Integración con el sistema de tecnologías de la información; 2) Conocimiento de estándares de seguridad y comunicación; 3) Vocación de servicio; 4) Habilidad de comunicación con medios audiovisuales; y 5) Entendimiento de la seguridad de las tecnologías de la información. Las habilidades blandas se relacionan con: 1) Habilidad para aprender nuevas cosas, 2) Habilidad para trabajar bajo presión, 3) Habilidad analítica y lógica, 4) Motivación para aprender; y 5) Habilidad de investigación (Sallati, Bertazzi & Schutzer, 2019).

De manera similar, Alles (2005) los denomina aspectos informales e intangibles, tales como valores, actitudes, rasgos de carácter, motivaciones, sensibilidades, los cuales sustentan un valor agregado a la búsqueda. Es imprescindible contar con estas variables para realizar un buen relevamiento. La continuidad del candidato en el proceso dependerá de que reúna los requisitos básicos marcados por el puesto (Pereda Marín, Berrocal & Alonso García, 2014).

El primer peldaño de la fase de reclutamiento es la preselección de candidatos que participarán en el proceso de selección, el cual tiene como finalidad encontrar a la persona más

idónea para la vacante ofertada, quién debe a su vez satisfacer los requerimientos de la empresa y estar alineada con la filosofía de la organización. La preselección es una instancia clave para realizar un reclutamiento de curriculums, chequear, comparar perfiles y evaluar conocimientos necesarios para el puesto (Chiavenato, 2007).

Durante esta fase se intenta reducir en lo posible la vasta cantidad de postulaciones mediante filtros como lectura de CV, primeras entrevistas y administración de psicotécnicos. Será fundamental el screening de datos por mail, mensaje o teléfono, y así poder corroborar datos como estudios, sueldo pretendido, interés por el puesto, género, edad, lugar de residencia, experiencia laboral, continuidad laboral, entre otros datos sociodemográficos como variables a tener en cuenta para la primera parte del proceso de selección (Alles, 2016).

3.7. Proceso de Reclutamiento interno y externo

La estructura de un proceso de reclutamiento requiere de la existencia de diferentes niveles relacionados con la necesidad de cubrir una posición, identificar y atraer a postulantes que se ajusten lo más posible al perfil del puesto de trabajo previamente definido. Comienza con la búsqueda de candidatos potencialmente validados que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto que se desea cubrir en la organización y finaliza cuando se reciben las solicitudes de los mismos (Alles, 2016).

Ruano (2014) expresa que existen dos modalidades: la selección interna realizada por la empresa, y la selección externa llevada a cabo por terceros; por ejemplo, consultoras especializadas, empresas de trabajo temporal, entre otras. Un diseño claro y completo del perfil en cuanto a funciones, tareas, responsabilidades a desempeñar y las características exigidas por la organización, estarán directamente ligados a la calidad de esta primera etapa, ya que un buen reclutamiento aumenta la probabilidad de seleccionar al candidato de manera exitosa. En el reclutamiento interno, a menudo los procesos se encuentran viciados en materia de políticas que pugnan por diferentes intereses y generan rivalidades internas en el marco laboral. Estos devienen en juicios positivos o negativos que afectan a la implementación de la búsqueda. Las ventajas de dicho reclutamiento se relacionan con menor costo económico, mayor rapidez y motivación en los empleados y a la vez un retorno de la inversión de la organización en formación de personal. Entre las desventajas se encuentran: la exigencia de cierto potencial para poder ascender, conflictos de intereses, y la elevación de sus empleados a su máxima incompetencia. Además, existen empresas con estilos de identidad que definen un corte y formato de empleado específico. Es por esto que en las búsquedas internas se pierde la riqueza de la diversidad, de la disruptividad positiva, de la novedad que oxigene la endogamia que rigidiza en cierto aspecto el intercambio cultural dentro de la organización (Alles, 2005).

En la actualidad, los esfuerzos y nuevas estrategias de reclutamiento de las empresas se han centrado en el tipo externo, ya que tiene un margen más alto para encontrar el talento humano requerido. Corral (2007) manifiesta que este tipo de reclutamiento contiene ventajas tales como: flexibilidad en el rendimiento, incremento del mismo por motivación, mayores oportunidades de elección, y posible modificación de emociones positivas de las relaciones socioemocionales. Las desventajas de este tipo de reclutamiento serían, por otro lado, el alto riesgo de fracaso en la elección, la inseguridad de la permanencia del candidato, una mayor demora que en el proceso de reclutamiento interno, los mayores costos, y una posible afectación a nivel interno en las relaciones socioemocionales dentro de la organización. Una vez que se haya realizado el reclutamiento, se proseguirá con el proceso de selección en sí. Como se mencionó anteriormente, se inicia con una fase de diseño, a partir de las exigencias del cargo, lo cual permitirá enumerar los criterios, las competencias a evaluar, y las técnicas a utilizar para este propósito.

3.8. Proceso de Selección de Personal

Según Zayas (2010) en la selección de candidatos se debe tomar en cuenta las cualidades y potencialidades que puedan ser fortalecidas en un contexto de formación y desarrollo. Se debe incluir el factor económico en el desarrollo y capacitación del capital humano. El énfasis en la integración de las esferas cognitiva, social, física y afectiva, junto con el recurso humano calificado, pone de manifiesto un mejor resultado y aproxima mucho más al éxito a la empresa.

El objetivo específico de la selección de personal es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, abarcan aspectos relacionados con las diferencias individuales en el trabajo en cuanto a habilidades, aptitudes, destrezas o competencias que se precisan para ocupar determinado puesto. Este punto es una cuestión fundamental para conseguir altos niveles de competitividad, eficacia, satisfacción y productividad. Durante la evaluación de candidatos, es fundamental el diseño de programas y sistemas para evaluar el rendimiento o su potencial y para conocer cuál puede ser su desarrollo futuro en la misma (Richino, 2000). Por otro lado, la organización debe proveer capacitaciones cuyas técnicas y herramientas sean las necesarias para generar empleados más productivos que apuesten a una mayor empleabilidad, esto implica que la empresa haga una doble apuesta: capacitar al empleado e invertir al mismo tiempo en cómo retenerlo (Alles 2005). Cuando se lleva a cabo un proceso de selección, se pretenderá incorporar a la organización una persona que no sólo tenga el conjunto de conocimientos y competencias técnicas que exija el puesto de trabajo, sino que también se integre en los valores y en la cultura de la organización. Las etapas principales del proceso de selección, contienen uno o varios subprocesos que pueden depender de los objetivos individuales de cada organización. Por lo tanto, el proceso de selección debe adecuarse a sus necesidades específicas. Cabe destacar las principales diferencias conceptuales, en cuanto a reclutamiento y selección. El reclutamiento es un proceso de identificación y atracción de candidatos,

de los cuales, posteriormente, se seleccionará alguno en torno a la necesidad del puesto a cubrir. La selección es un proceso de elección de un potencial candidato en función de criterios preestablecidos (Alles, 2016).

Por otro lado, Alles (2016) define una serie de pasos indispensables durante el proceso de reclutamiento y selección 2.0 que complementan lo dicho anteriormente como figura en la Tabla 1.

Tabla 1. Pasos en el proceso de reclutamiento y selección 2.0 (Alles, 2016).

Pasos en el proceso de reclutamiento y selección 2.0	
1) Necesidad de cubrir una posición	11) Evaluaciones específicas o psicológicas online
2) Solicitud del personal	12) Formación de candidatos
3) Revisión de la descripción del puesto	13) Confección de informes sobre finalistas
4) Recolección de información sobre el perfil requerido	14) Presentación de finalistas a clientes interno
5) Análisis sobre eventuales candidatos internos	15) Selección del finalista por el cliente interno
6) Decisión acerca de realizar búsqueda interna o no	16) Negociación
7) Definición de las fuentes de reclutamiento	17) Oferta por escrito
8) Recepción de candidatos	18) Comunicación a postulantes fuera del proceso
9) Primera revisión de antecedentes	19) Proceso de admisión
10) Entrevistas online (1 o 2 rondas)	20) Inducción

3.9. Los desafíos del e-recruitment

Los medios de reclutamiento hasta mediados de los años noventa se basaban en publicar sus avisos mediante prensa escrita, universidades, consultoras, organismos públicos de empleo, empresas de trabajo temporal, entre otros. En la actualidad, la incorporación de las tecnologías de la información en el reclutamiento de candidatos a través de internet y páginas webs, la aplicación de test psicológicos a distancia y la realización de entrevistas de selección a través de dispositivos tales como software para videoconferencias, llamadas a través de plataformas web u otras aplicaciones, forman parte del gran reto de aprovechar la oportunidad de incorporar estas herramientas digitales para la optimización de las funciones relacionadas con la selección de su personal que hoy enfrentan las áreas en Recursos Humanos (Blasco, 2004).

La evolución está incorporando entre sus herramientas el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, surgiendo así el E-recruitment que se conoce como un sistema de

captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los procesos en poco tiempo para contrastar datos básicos de cualificación, intereses y disponibilidad de incorporación a la organización de los candidatos a preseleccionar (González, 2005).

Las nuevas plataformas de automatización de procesos de selección ayudan a aliviar los sesgos en el proceso de contratación para retener al mejor talento para cada puesto (González, 2005). Con la llegada de las redes sociales a partir del año 2003, surge un nuevo escenario para la función de RRHH, permitiendo la entrada al llamado reclutamiento de personal 2.0, modalidad innovadora para encontrar a los candidatos a través de las redes sociales como son las plataformas de búsqueda, la publicación de anuncios mediante portales o bolsas de empleo virtuales en internet, el uso de bases de datos de curriculums para cada organización, las ferias de empleo, el reclutamiento en universidades o instituciones de educación superior, publicidad en televisión y agencias de empleo (Ruano, 2014).

El acceso a tecnologías 2.0 induce a mejorar la eficiencia del proceso al automatizar muchas de las actividades de reclutamiento y selección y en los procesos de captación del personal (Pereda Marín et al., 2014). Además, no solo representa una novedosa alternativa de captación de personal sino una estrategia de negocio muy rentable con el fin de disminuir costos.

Para Giacomelli (2009) contribuyen en captar y retener el capital humano de forma inmediata y eficaz, posibilitar la oferta de empleo, propagar el uso de los medios sociales en la comunidad y en la esfera laboral, brindando nuevas oportunidades de desarrollo.

3.10. La Evaluación Psicológica en el ámbito laboral

La Evaluación Psicológica o "Psychological Assessment" se originó en 1848 con el interés en conocer no sólo los aspectos deficitarios o psicopatológicos de un sujeto, sino en especial las destrezas técnicas (conocimiento específico) y las condiciones personales necesarias para el ejercicio de la tarea, dentro de los cuales se valoraban, en particular, la inteligencia y la personalidad. Durante mucho tiempo el enfoque clásico de evaluación se visualizó desde constructos psicológicos con el objetivo de poder categorizar, comparar, analizar y contrastar tanto datos de tipo cualitativo como cuantitativo obtenidos mediante la aplicación de técnicas diversas validadas (Richino, 2000). La gestión actual de Recursos Humanos se apoya en el enfoque basado en competencias y requiere del uso de pruebas diseñadas ad-hoc contextualizadas para el diseño de la batería de pruebas, es decir, del conocido "psicotécnico". Toda evaluación por competencias se encuentra ligada a la ejecución de las actividades profesionales que forman parte de un determinado puesto de trabajo y se expresan en una conducta efectiva, haciendo hincapié en el estudio de rasgos, aptitudes y habilidades en la resolución de problemas complejos que se presentan dentro del ámbito laboral (Levy-Leboyer, 1996).

Según Richino (2000), la evaluación psicológica, en lo que respecta netamente a la evaluación de candidatos, pretende evaluar los rasgos del postulante y cómo éstos se acoplan o

encajan con los requerimientos del perfil o puesto vacante. Un proceso de selección debe visualizarse como un proceso comparativo, principalmente con dos variables a evaluar y confrontar: el análisis del cargo y sus especificaciones, con las características, competencias y cualidades de los candidatos.

En este proceso se deben integrar las competencias y los méritos del candidato con las necesidades y requerimientos de la empresa. A partir de ello se procederá a recoger los datos empíricos (evaluar) utilizando técnicas culturalmente válidas o equivalentes que muestren su validez y confiabilidad para grupos culturales diversos. Siguiendo estos lineamientos, resulta imprescindible abordar el campo de la Evaluación Psicológica en todos sus ámbitos, siempre desde diversas formas y modalidades, en relación permanente y dialéctica con el contexto sociocultural en el que se desarrolla o al que se aplica (Casullo, 1999).

Las etapas del proceso de reclutamiento y selección descritas a lo largo de este trabajo se complementan con uno de los componentes más críticos de cualquier procedimiento de pruebas o evaluación: el informe de resultados. El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y donde se expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato como aspectos intelectuales, comportamiento manifiesto, dinámica de la personalidad, y conclusiones (Richino, 2000). La confiabilidad o validez alta de una prueba puede perder todo su valor si el informe no está redactado de una forma organizada y legible (Cohen & Swerdick, 2006).

Cuando ha sido completado el proceso de evaluación, el evaluador cuenta con suficiente información, la cual, una vez procesada, da lugar a la etapa de devolución hacia dos tipos de comunicaciones: a la empresa y al postulante. La etapa de devolución es valorada como una experiencia requerida para el crecimiento profesional del evaluador y como aporte generador de condiciones de salud para el postulante (Richino, 2000). Además, forma parte de un material que ha sufrido el proceso de transformación, creación y recreación a partir de operaciones tales como selección, decodificación, correlación y comparación.

La particular situación socioeconómica actual requiere modificar las técnicas y adaptarlas al contexto más conveniente. Los avances en el campo de la investigación psicométrica y psicológica perfilan un área caracterizada por la disponibilidad de complejos modelos psicométricos, por el impacto de la tecnología en la administración de tests y por una creciente e internacional conciencia sobre la importancia del uso correcto de los tests que subraya las consecuencias derivadas de un uso incorrecto. Las exigencias científicas, profesionales y éticas en el ámbito de los tests y en la práctica de la Psicología han evolucionado (Elosua, 2017).

3.10.1. Modalidad Presencial vs. Modalidad Online

Si bien a lo largo del siglo XX los tests de “papel y lápiz” fueron claramente dominantes, durante las décadas de 1980 y 1990 surge una etapa caracterizada por la aparición de los tests por computadora o Computer Based Testing (CBT). El CBT abrió paso a expectativas prometedoras, sin embargo, no llegaron a materializarse de forma generalizada debido a los costos de infraestructura y problemas logísticos asociados a la administración de tests por computadora.

Si bien existen marcadas diferencias entre las áreas de actuación profesional de la Psicología con respecto a las necesidades y usos de los tests, la administración online se está erigiendo en el siglo XXI como el modo imperante en el área de la Psicología de las Organizaciones (Cheng, Bartram, Karimi & 2016).

En la actualidad, gran parte de la psicología y la salud mental están realizando los esfuerzos necesarios para adaptar la práctica clínica a las limitaciones del distanciamiento físico producto de la crisis sanitaria mundial. Los métodos de evaluación tradicionales y estandarizados que requerían contacto presencial en donde la interacción cara a cara jugaba un rol primordial, se ajustan y adaptan a los nuevos desafíos de los recientes formatos tecnológicos a distancia con opciones de plataformas remotas (Salgado & Moscoso, 2008).

Los primeros intentos de digitalización de los tests en papel y lápiz se hicieron mediante computadoras con la particularidad de que solo se informatizaba la administración de los mismos. Este hecho introdujo cambios que facilitaron el control y precisión en la presentación de ítems a través del monitor, la inserción de ítems complejos o interactivos, el registro del tiempo o de los procesos de respuesta, la corrección y almacenamiento de respuestas y la devolución rápida y eficaz de resultados (Lozzia et al., 2009).

Sin embargo, aún se siguen aplicando los test de forma tradicional, en la cual el lápiz y el papel juega un rol importante como sustento físico ya que estos métodos a veces son necesarios debido a la ausencia de herramientas adaptativas y confiables que den una solución de forma efectiva a los retos que se presentan en el ejercicio de la evaluación psicológica. Hoy en día es posible encontrar en la web y de manera gratuita herramientas genéricas que han de servir de apoyo a algunos de los procesos de evaluación, pero estos no son integrales o no se ajustan a las necesidades de todos los usuarios (Bacca Gómez et al., 2015).

Para mejorar estas dificultades ante la ausencia de herramientas adaptativas, se elaboran una serie de directrices dictadas por organismos internacionales con el fin de proporcionar principios generales orientados a mejorar el uso de los tests en formato digital. En conjunto, las asociaciones y colegios de psicólogos de distintas partes del mundo han adaptado localmente sus propios códigos de ética (Lozzia et al., 2009)

Las diferencias logísticas más importantes entre los tests tradicionales de papel y lápiz y la administración online, son evidentes: los primeros necesitan ser impresos en papel, almacenados

físicamente y administrados/corregidos por personal cualificado. De igual manera, las necesidades más inmediatas de los psicólogos, en cuanto a pruebas psicométricas online, son la captura de la información, el almacenamiento de la misma y el análisis de los resultados (Bacca Gómez et al., 2015).

La particularidad de los tests digitales se halla en la capacidad de centralizar el control de administración y corrección/almacenamiento en un solo punto (Molinar Solís, Escoto Ponce de León, García Lozano & Thompson, 2012).

Tabla 2. Comparación de la evaluación con la técnica lápiz y papel vs. técnica computarizada (Molinar et al., 2012).

Técnica	Lápiz – Papel	Computarizada
Tiempo para responder la prueba	Similar	Similar
Calificación obtenida	Idéntica	Idéntica
Accesibilidad	Alta	Baja
Tiempo en calificar	Alto	Muy bajo
% de error	Alto	Muy bajo

Las comparaciones de la Tabla 2 sugieren la necesidad de buscar una técnica tan accesible como la de lápiz y papel, pero que posea la rapidez y precisión en la evaluación que son propias de las técnicas computarizadas.

Los resultados de otro estudio realizado (Lozzia et al., 2009) arrojan marcadas diferencias en cuanto a cuestionarios online en los cuales el sistema arroja respuestas y puntuaciones de forma automática, dando lugar a un almacenamiento de datos inmediatos, mientras que en los cuestionarios presenciales se puede ver que estos requieren más tiempo para transcribir las respuestas obtenidas. Blasco (2004) afirma que la administración que requiere la digitalización de los tests dificulta que el evaluador pueda ver exactamente la percepción del postulante. Es importante destacar el contexto ambiental donde se lleve a cabo el test, siendo posibles variables que influyan negativamente y queden fuera de la vista del evaluador, variables que en la modalidad presencial pueden ser más controladas.

Una investigación realizada en el año 2000 llevó adelante un estudio de comparación cruzada entre las decisiones tomadas por los selectores cuando entrevistaban a través del teléfono y cuando lo hacían a través de entrevistas presenciales durante la primera instancia de un programa de reclutamiento para graduados de una empresa petrolera inglesa. Los candidatos entrevistados vía telefónica obtuvieron por parte de los entrevistadores un puntaje más bajo que cuando fueron entrevistados cara a cara. Sin embargo, aquellos candidatos que iniciaron el proceso con la entrevista telefónica mejoraron su puntaje al momento de llevar adelante la entrevista cara a cara. Se asoció el bajo puntaje de las entrevistas telefónicas con falta de entrenamiento de los entrevistadores en esta

modalidad, falta de experiencia de los candidatos en ellas y la ausencia de señales no-verbales que ayudarían a obtener mejores resultados (Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell & Gibb, 2000).

3.10.2. Fortalezas y debilidades del formato online

La amplia aceptación de la evaluación de pruebas psicológicas online (Bandini, Monzoni & Vizzari, 2003; Butcher, Perry & Hahn, 2004) ha facilitado el proceso de evaluación psicológica, aprovechando las ventajas de las modalidades virtuales y permitiendo la agilización de los procesos: por un lado, la rapidez y optimización de tiempo y recursos y, por otro, un buen nivel de calidad en las transmisiones, y un medio para la administración de tests de forma generalizada y económicamente viable (Elosua, 2017).

La accesibilidad a tests junto con la agilidad en la devolución de resultados y el tiempo invertido en cargar las respuestas para el análisis junto con la posterior carga del informe, optimizan los procesos de evaluación. Los bajos costos se relacionan con evitar gastos en la impresión del material y en la distribución y corrección propios de los tests de lápiz y papel. Siguiendo este punto, las herramientas tecnológicas posibilitan la realización de diagnósticos obteniendo resultados de calidad y precisión en la mitad del tiempo que se tarda haciéndose en forma manual. Es de gran importancia saber que con la ayuda de estas herramientas tecnológicas actuales el trabajo de los psicólogos se ha convertido en una labor más amena y menos estresante (Bacca Gómez et al., 2015). Al mismo tiempo, se han reducido los costos financieros de su aplicación al eliminarse los errores en la calificación que resultan de las fallas humanas de atención (Cohen & Swerdlik, 2006).

El uso masivo de dispositivos móviles desafía nuevas formas de construir/aplicar tests. Existen múltiples proyectos de investigación que relacionan herramientas tecnológicas y psicología, como lo son aquellas aplicaciones diseñadas para la aplicación y evaluación de test psicométricos. Una de las ventajas de las aplicaciones web cargadas desde internet (u otra red) es la facilidad de mantener y actualizarlas sin la necesidad de distribuir e instalar un software en, potencialmente, miles de clientes. También, la posibilidad de ser ejecutadas en múltiples plataformas. La gran ventaja que brinda es su accesibilidad desde cualquier parte del mundo permitiendo en muchas formas la centralización de la información. Queda claro que, con la automatización de este tipo de procesos, es preciso optimizar tiempos de ejecución de estos, así como la obtención de los resultados eficaces, precisos, con un margen de error mínimo y el almacenamiento de la información obtenida de las respectivas pruebas realizadas para futuros usos y valoraciones (Bacca Gómez et al., 2015).

Otra ventaja indiscutible de los formatos online tiene que ver con los datos perdidos. Existen posibles sesgos tanto en la reducción del número de casos o variables como por la pérdida de valores en participantes con características específicas. La mejor solución a esto es justamente el uso de tests electrónicos los cuales posibilitan que no se pueda avanzar al siguiente reactivo hasta no haber completado el anterior, por ende, no pueden perderse datos. Las aplicaciones en línea requieren un

menor tiempo de respuesta que la de lápiz y papel. Además, se consiguen datos con rapidez, se evitan los errores de captura y se reducen costos (Calleja, Candelario Mosco, Rosas Medina, Souza & Colin, 2020).

En la misma línea, autores como Lozzia et al., (2009), plantean los beneficios que poseen los tests adaptativos informatizados a través de internet en cuanto a administración de ítems, registro del tiempo, corrección, almacenamiento de respuestas y devolución rápida de los resultados. Sobre todo, en la precisión de mediciones y en el tiempo invertido, incluso en la satisfacción de los evaluados. Por otro lado, los medios electrónicos generan que los usuarios se expresen con más confianza. Esto explica que los evaluados puedan verificar si han ingresado correctamente los datos y sin errores en la carga. Además, permiten evaluar habilidades o destrezas imposibles de administrar bajo un test convencional. Los recursos multimedia recrean realidades visuales interesantes y motivantes para la realización de pruebas.

Algunas investigaciones en psicometría (Read, Farrow, Jaanimagi & Ouimette, 2009) sugieren examinar el efecto de instrumentos de medición online, como son los electrónicos, y los de papel y lápiz concluyendo que existe una preferencia por parte de los usuarios por formatos electrónicos en pruebas psicométricas. Como ventajas, tanto el formato electrónico como el de papel y lápiz presentan índices adecuados de confiabilidad y validez (Calleja et al., 2020). Sin embargo, es de vital importancia considerar en este punto que los avances tecnológicos nunca pueden suplantar la validez y fiabilidad de las puntuaciones (Naglieri et al., 2004).

Sin embargo, hasta la fecha, la evidencia en la eficacia de resultados tanto de pruebas online como tradicionales cara a cara es limitada. El comité de Práctica Interorganizacional de Organizadores Nacionales de Neuropsicología que incluye a la APA (American Psychological Association) aporta a esta problemática una guía de evaluación específica para incrementar la eficacia de la práctica intentando mantener los procedimientos de administración lo más cerca posible de los métodos tradicionales estandarizados. Sugieren hacer foco en saber hacer uso de las tecnologías, considerar las diferentes franjas etarias y sus limitaciones en cuanto al manejo de nuevas plataformas de comunicación, sin perder de vista la calidad de los datos y cuánto puedan afectar a la validez. Muchas veces la calidad de los datos puede verse afectada por datos sesgados que pueden no estar representando las habilidades o el funcionamiento de un individuo. Los cuestionarios de autoinforme remotos lidian con el sesgo de que el propio cliente no sea realmente la persona que realice la prueba y eso obstaculiza los resultados. Para eso es necesario que algunas plataformas permitan compartir la pantalla para permitir al evaluador realizar un monitoreo audiovisual sobre quien realiza la prueba.

Por otro lado, algunas tareas verbales como escuchar y hablar pueden sufrir poca alteración, mientras que otras no verbales están más expuestas a resultados menos favorables. De igual manera, la calidad de la imagen (borrosidad, sombras) deberá tenerse en cuenta para poder hacer uso de elementos visuales que requieran tanto las pruebas psicométricas como las proyectivas (Wright, Mihura, Pade & Mc Cord, 2020).

Sin embargo, la contracara de esta modalidad de tests sobreviene con problemas técnicos

y éticos nuevos sobre los que se sigue investigando. Por ejemplo, se presentan nuevas formas de medir la fiabilidad calculando la precisión del test para los distintos niveles de la variable medida, en vez de ofrecer un valor global como lo hacía el coeficiente de fiabilidad clásico (Lozzia et al., 2009). La interacción cara a cara hace posible el feedback instantáneo que permite un cambio rápido de la estrategia de evaluación. Es decir, la evaluación no verbal afecta la posibilidad de evaluar comportamientos como afectividad, o características del lenguaje ya que la información perdida, obstruye la eficacia del proceso. De igual manera, cuando el evaluado obtiene el feedback del informe directamente de internet, generan un impacto negativo en el evaluado y, como consecuencia, la retroalimentación negativa, cuestiones que como ya se mencionó, se agravan con la falta de conocimiento del estado emocional del evaluado ante la dificultad de prestarle apoyo inmediato. El contacto personal como parte fundamental en la exploración psicológica se encuentra afectado lógicamente por los procesos de evaluación digitales (Lozzia et al., 2009).

Los autores Lozzia et al., (2009), autores señalan, por otro lado, las deficiencias en los conocimientos técnicos de evaluación online particularmente en teoría de los tests y propiedades técnicas, fiabilidad, validez, estandarización, sesgo, análisis de ítems, principios de la medición, y cómo estas afectan a la correcta elección de pruebas y la interpretación de resultados. Las fluctuaciones de la demanda, las diferencias en las velocidades de conexión, las fallas por pérdidas de la conexión o por lentitud en las descargas y la consecuente pérdida de datos por caída del sistema, son otros de los grandes inconvenientes de la modalidad de evaluación online. Estas inconsistencias sugieren la necesidad de llevar un control de ítems en las evaluaciones digitalizadas y así reducir el riesgo de trampas por parte del evaluado, además de que muchos de los tests pueden ser ilegítimamente descargados. La identificación y autenticación del evaluado puede ser falsa con riesgos a que el evaluado no sea el correspondiente. La libre accesibilidad a la red trae como consecuencia material de dudosa calidad. Este hecho, puede afectar la fiabilidad y validez al cambiar o traducir un tests sin la debida autorización o validación. Algunos tests digitalizados poseen propiedades psicométricas defectuosas, versiones ilegales o desactualizadas o están mal traducidos a otros idiomas. Estas prácticas deben estar debidamente reguladas para garantizar calidad y utilidad.

Siguiendo estos lineamientos éticos, los datos biográficos y personales del evaluado deben mantenerse almacenados y de manera segura para que no se viralicen (Lozzia et al., 2009). Esto enfatiza la necesidad de rigurosos niveles de control y supervisión de las condiciones de evaluación en pruebas informatizadas que aseguren la calidad de los resultados. Para algunos autores, el uso de test psicométricos es un método invasivo en la vida personal de las personas. Este proceso es observado como un método mercantil de las organizaciones y empresas que se proponen alcanzar el éxito, sin tomar en cuenta las afectaciones que esto pueda generar en cuanto a la dignidad y humanidad de las personas (García Izquierdo, Ramos Villagrasa & Castaño. 2015).

Ahora bien, frente al gran desarrollo de la evaluación digital y a partir de las deficiencias mencionadas en todo el apartado, cabe la insistencia en prevenir y controlar la actividad contra el

mal uso relacionado con las normas de administración, la seguridad de las pruebas y de los resultados y el control del proceso de evaluación informatizada. En respuesta a esta problemática, las directrices buscan brindar soluciones ante aspectos como tecnologías, sobre todo en relación con a) el hardware y el software requerido para llevar adelante las pruebas, b) garantizar la calidad del proceso y de los materiales implementados y c) control en la autenticación del evaluado (Lozzia et al., 2009). Las directrices ayudan a cumplir con estándares de calidad en el desarrollo del software como herramienta, a fin de que los usuarios puedan alcanzar niveles de rendimiento óptimos, de progresar y desarrollarse en la organización (Salgado, 2005).

3.10.3. Características de pruebas psicotécnicas

Como ya se mencionó a lo largo de este trabajo, la evolución tecnológica ha introducido también grandes cambios en las formas de evaluación laboral. Los hallazgos demuestran que gran parte de las técnicas y metodologías usadas en los procesos de selección no poseen una base científica que avale su uso, con lo cual se favorecen técnicas que carecen de validez predictiva, la cual busca explicar la medida en que una variable predice el comportamiento.

En una investigación (Didier Pino, 2014), se analizaron los instrumentos de selección utilizados comúnmente en los procesos de reclutamiento y selección junto a una revisión en términos de validez predictiva de los instrumentos. Es notable la masificación en el uso de instrumentos que no han sido validados para su uso en selección de personas en contextos laborales. Respecto a esto, se confirmó un alto nivel de controversia en el uso de pruebas proyectivas y gráficas. Tal es el caso del Test Zulliger (Zdunic, 2008), cuya validez predictiva no ha sido probada, al menos en la literatura internacional y con estudios replicables, por lo cual no se halla evidencia que apoye su uso. El test de la persona bajo la lluvia (Querol & Chaves Paz, 2005), es un instrumento de psicodiagnóstico de corte clínico como la mayoría de las técnicas que utilizan como base metodológica el concepto de apercepción. No presenta evidencia de confiabilidad ni validez de constructo ni validez concurrente (Didier Pino, 2014). A esta problemática se le atribuye una variable cultural: la amplia inserción laboral de psicólogos con gran conocimiento de psicodiagnóstico clínico, pero no de psicología laboral. Esto provocó que los profesionales no tuvieran toda la formación requerida para aplicar instrumentos conforme a los avances de la psicología laboral. Desde entonces, existe menor soporte investigativo en la implementación de técnicas de evaluación laboral, siendo gran parte de la bibliografía anterior a los años 90. Por esta falencia, ante la ausencia de mecanismos de control que regulen estas prácticas, se torna evidente revisar los mecanismos de selección de personal para el buen ejercicio de la actividad.

A partir de la necesidad de estandarizaciones y normatizaciones en estas pruebas, se plantea la necesidad de realizar un cotejo "intertests", utilizando una suficiente cantidad de técnicas o bien relacionando instrumentos diferentes que investiguen aspectos similares de un mismo objeto de estudio. Se suelen aplicar técnicas proyectivas gráficas y test verbales como podría ser el

Cuestionario Desiderativo (Córdoba, Gurria & Pigem, 1951), o bien es factible la administración de un cuestionario de personalidad como el MMPI (Hathaway & Mc Kinley, 2002) y un test proyectivo validado como el Rorschach (Rorschach, 1921). Al utilizar varias técnicas y realizar cotejos internos y externos se aplica una visión triangular abordando al objeto desde diferentes perspectivas y de esta manera, obteniendo información más completa (Sneiderman, 2011).

Otros autores que coinciden en este punto, como Mames y Albajari (2005), aseguran que la batería laboral debe estar compuesta por técnicas proyectivas y psicométricas para integrar la evaluación de condiciones cognitivas, voluntarias, personales e interpersonales, el nivel de estrés y el sistema motivacional del sujeto. Se apuesta siempre a la manera más objetiva posible. Además, proponen la importancia de incluir técnicas que presenten la evaluación de diferentes estímulos y canales de respuesta. Para la elección de la batería debe considerarse el diseño de tests metodológicamente adaptados al medio con baremos locales. La estructuración debería ser desde los más objetivos -que requieren el desempeño en tareas racionales- a los más proyectivos, también de los menos ansiógenos a los más amenazantes dado el nivel de ansiedad esperable en candidatos. En consideración a esto, las directrices se construyen a fin de elaborar y regular todo lo relativo a la evaluación de las personas en el ámbito laboral, en un contexto marcado por actitudes positivas hacia los tests, disponibilidad de instrumentos de calidad, programas de formación y regulación de la práctica profesional (Elosua, Hambleton & Muñiz, 2013). Las organizaciones nacionales e internacionales relacionadas con el uso de los tests tratan de mejorar la práctica profesional utilizando como argumento principal la formación (Elosua, 2017).

Las nuevas formas de evaluación y los tests actuales requieren la adaptación a formatos digitalizados. La elección de pruebas debe estar diseñada en cuanto al cumplimiento de estándares internacionales sobre medición en lo que respecta a fiabilidad, validez y precisión. Esto enfatiza en la posibilidad de fomentar, sobre todo en países de América latina, la investigación para desarrollar pruebas eficientes, construcción de nuevas pruebas, adaptación de pruebas desarrolladas en otros países y la revisión periódica de la calidad técnica (Lozzia et al., 2009). Para estos autores, las evaluaciones realizadas a través de internet requieren de actualizaciones constantes en cuanto a normativas vigentes ya que presentan en el uso un gran desafío. En un principio es imprescindible que cumplan con la condición de tener adecuadas propiedades psicométricas y por medio de una herramienta virtual. Los tests informatizados se dividen en subcategorías: a) Tests convencionales informatizados, b) Elaboración automatizada de informes, c) Tests adaptativos informatizados y d) Construcción automatizada de los tests.

3.10.4. La entrevista

Es una técnica en la fase de evaluación durante la cual se recaba información clave acerca de la personalidad y las habilidades intelectuales del postulante, además de detectar capacidades

actuales y potenciales. El objetivo de esta etapa consiste en ayudar al sujeto a vencer su sensación de incomodidad y crear un clima agradable entre él y el entrevistado, generando un buen rapport que permita de esta manera establecer una comunicación eficaz de doble vía desde el momento inicial (Acevedo et al., 2007).

Como punto de partida, previo a la entrevista, se considerará el perfil del puesto requerido para analizar los candidatos que han surgido de la etapa de preselección como opciones posibles. Deberá generarse en un tiempo prudencial, cuidar el contexto y preparar un ambiente apropiado, tener claro los objetivos a indagar, considerar cómo se siente el postulante, tomar recaudos en cuanto a educación o formas y comparar ciertos rasgos con la cultura organizacional de la empresa.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de la manera en que se pregunta y en saber escuchar (Alles, 2005). Un buen entrevistador indaga en el postulante todas las competencias, así como también falencias y carencias. La entrevista por competencias permite la selección del candidato más apto tomando en cuenta competencias como las habilidades de comunicación, la disponibilidad, flexibilidad, adaptación, las motivaciones e intereses, entre otros (Alles, 2016). Las entrevistas para las instancias de evaluación en contexto laboral, sugieren un tipo de entrevista semidirigida (abierta-cerrada). En este caso, se deben emplear preguntas abiertas. Este tipo de entrevista se puede dividir en dos subtipos: (a) Entrevista Situacional Estructurada en la que se pregunta a los entrevistados cómo se desempeñarían en una situación hipotética y (b) Entrevista de comportamiento estructurado, que se basa en la evaluación de los comportamientos pasados de los solicitantes (Agreda Arteaga, 2016).

El Método STAR -Situation, Task, Action, Results - (Alles, 2016) es una herramienta para evaluar competencias durante la entrevista. Se indagan problemáticas que tuvieron que ver con la capacidad resolutoria tiempo atrás, lo cual permite deducir habilidades o competencias con las que cuenta para resolver ese tipo de situaciones a futuro. En esta instancia se trata de buscar la validez real de una situación que haya sido desafiante en el pasado. La riqueza en la resolución de un conflicto a veces describe más allá de las competencias actuales. Otras de las técnicas más utilizadas son las entrevistas grupales, o de Assessment Center, donde se presentan situaciones hipotéticas de resolución; surgen desde la improvisación y la riqueza es observar a las personas en acción (Alles, 2016). Para la misma autora, estas técnicas aportan mayor precisión en cuanto a los comportamientos que mostrará un trabajador ante una situación en particular, al mismo tiempo que posibilitan evaluar en mayor grado los recursos con los que cuenta una persona.

Las entrevistas de selección mediadas por las tecnologías informáticas de comunicación (TICs) son aquellas que utilizan cualquiera de las herramientas o canales, desde laptops o computadoras con software integrado para la realización de llamadas y videoconferencias, hasta telefonía móvil e internet (Dessler, 2009; Silvester et al., 2000).

Durante mucho tiempo, el modelo tradicional de selección se basó en entrevistas con formato presencial como variable fundamental para su desarrollo (Salgado & Moscoso, 2008). Asociadas a esta modalidad de entrevista, se encuentran las entrevistas convencionales con mayor o menor

grado de estructuración, dependiendo del uso de guiones o pautas previas que el entrevistador decida implementar. Suelen contener preguntas sobre conocimientos técnicos, experiencias y referencias. La definición de entrevista mediada por la tecnología, en cambio, se ubica dentro del modelo de selección estratégica y sigue la línea de las más recientes investigaciones en reclutamiento y selección de personal a través del contacto virtual como modos ya predeterminados (Campion, Palmer & Campion, 1997; Huffcutt & Arthur, 1994).

De esta manera, las empresas más tradicionalistas tienden a seguir un modelo de entrevista clásico y presencial, haciendo hincapié en los requerimientos del rol y apelando a una evaluación más al detalle para asegurar la adecuación del perfil. En cambio, las empresas más modernas, con un enfoque en selección más actual, permiten la incorporación de nuevas modalidades de entrevista virtual que se adapten a las necesidades del candidato, sin necesidad del encuentro presencial.

En lo que respecta al reclutamiento interno y externo, ya desarrollado anteriormente, el externo suele implementar una modalidad de entrevista remota, en general, más corta y que puede incorporar un mayor detenimiento en aspectos técnicos o incluir pruebas técnicas, test situacionales, entre otros. En las búsquedas internas, el selector suele tener mayor libertad en la implementación de diversas modalidades de entrevista. La elección de la entrevista dependerá también de contar con una mayor cantidad de recursos e inversión y disponer de más tecnologías para implementar modalidades virtuales. Perfiles comerciales, operativos, eventuales o menos calificados demandan en general, dinámicas de entrevista grupales, más focalizadas, breves y presenciales. Mientras que perfiles más altos, de mayores calificaciones y para un tipo de contratación permanente, demandan un encuentro individual de mayor profundidad y extensión, pudiendo optar por modalidades de entrevista virtual (Salgado & Moscoso, 2008).

3.10.5. Técnicas Psicométricas actuales en Reclutamiento y Selección

Las pruebas psicotécnicas especifican en el informe resultados que deben contener información clave del candidato, observaciones y algunas recomendaciones para el cargo que posiblemente pueda ocupar (Chiavenato, 2007). En la actualidad, además de la entrevista, las técnicas más utilizadas en los procesos de reclutamiento se realizan a través de plataformas y portales de evaluación online. Algunas plataformas de editoriales digitales reconocidas cuentan con algunas pruebas para la evaluación de aspectos tales como competencias, personalidad, inteligencia emocional, clima y motivación, valores, inteligencia y aptitudes, atención y creatividad.

Algunos ejemplos de tests psicométricos actualmente más utilizados son: BIP (Inventario de Personalidad y competencias), COMPETEA (Gestión por competencias), 16PF-5 (Cuestionario Factorial de Personalidad), TPT (Personalidad), CPS (Cuestionario de personalidad Situacional), IPP-R (Intereses y Preferencias Profesionales), LSB-50 (Cuestionario Clínico de Síntomas breves), IPV (Escalas de personalidad para vendedores), TISD (Test de Interpretación Selectiva de Datos),

PAI (Inventario de Personalidad), CESQT (Síndrome de *Burn Out*), SVP (Cuestionarios de valores Personales), CREA (Inteligencia Creativa). Como toda prueba psicométrica, se encuentran actualizadas y adaptadas con disponibilidad de los baremos locales que hacen al buen uso de pruebas psicométricas (Tea Ediciones, 2020).

3.11. Nuevas Tendencias en Reclutamiento y Selección Online

La tecnología 2.0 provee al sistema de Recursos Humanos herramientas facilitadoras para la atracción de perfiles correspondientes a las primeras fases del proceso de reclutamiento y selección vinculado a la búsqueda y atracción de candidatos.

Otros autores han identificado la tecnología en diferentes etapas del proceso como *software* de reclutamiento y gestión automática de candidatos, técnicas de gamificación durante procesos de evaluación, el uso de tests digitales y entrevistas virtuales a través de plataformas online o teléfono. En la entrevista online, el uso de redes sociales facilita las postulaciones a través de video currículums o transmisiones en vivo para realizar las entrevistas desde cualquier lugar del mundo. En el caso de las video entrevistas, si la organización adopta tecnología de vanguardia, la Inteligencia Artificial puede evaluar a los candidatos utilizando hasta 20.000 puntos de datos de entrevistas en video, incluida la entonación, la elección de palabras y los movimientos faciales. Muchas empresas están incorporando una variedad de tecnologías durante el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, tales como el teléfono, sistemas de testeo computarizados o de respuesta de voz interactiva llamados IVR, que han permitido ahorrar una gran cantidad de tiempo y dinero en comparación con las tradicionales entrevistas presenciales (Frost, 1997; Thornburg, 1998). Diversos estudios de campo en la misma línea sugieren que la videoconferencia puede tener un efecto positivo en el reclutamiento y aumentar la satisfacción del entrevistado si el entrevistador utiliza entrevistas altamente estructuradas, de lo contrario, el uso de tal tecnología podría tener un efecto negativo. A su vez, podría ser más satisfactoria que las estructuradas cara a cara, probablemente por la reducción de la ansiedad característica del encuentro presencial (Chapman & Rowe, 2002).

Por otro lado, el diseño del aviso de oferta laboral está siendo sostenido por softwares de escritura aumentada los cuales perfeccionan la comunicación escrita. Se apuesta por la creación de una descripción que refleje la realidad del mercado actual y logre ser más atractiva para los candidatos. En lugar de una caracterización de perfil superficial, en la que se expongan las características técnicas, variables sociodemográficas o tareas a desempeñar en el rol, se describen valores, comportamientos, motivaciones e inquietudes que resultan interesantes para el desempeño del rol. Los portales de empleo online o bolsas de trabajo electrónicas se consideran verdaderas plataformas integradas de gestión de RRHH, ya que tienen una gran aceptación mundial, ofrecen un gran volumen de ofertas e incluyen muchos otros servicios como asesoramiento, preparación de entrevistas, enlaces relacionados con el empleo, buscador de ofertas de trabajo por categorías, por sector, por tipo de trabajo o por área geográfica, evaluación de candidatos, etc. (Blasco, 2004).

Los procesos de capacitación actuales contribuyen a realizar seguimientos a favor del

cumplimiento y desarrollo de la manera más eficiente. El aprendizaje en el lugar de trabajo debería ser una prioridad permanente para todas las empresas, pero pocas cuentan con los recursos para gestionar la formación interna. Además, se han adaptado a asistir al empleado ante la identificación de problemas, la recomendación de opciones de carrera profesional y la oferta de oportunidades de aprendizaje mediante el uso del *Big Data*. Esta plataforma reemplaza a los profesionales de recursos humanos que no pueden comunicarse con todos los empleados todos los días. Se contempla una realidad en búsqueda de diversos encuadres en cuanto a la combinación de los formatos de reclutamiento y selección tradicionales (no mediados por la tecnología) con los formatos online (Blasco, 2004).

Aunque las técnicas tradicionales de evaluación de la personalidad están diseñadas para la objetividad, los softwares de escaneo marcan la nueva tendencia en escanear muestras de trabajo y analizar entrevistas observando aspectos tales como expresiones faciales y elección de palabras. También trabaja analizando publicaciones en redes sociales para brindar comentarios sobre los niveles de compromiso, motivación y empatía de un candidato. Koru, otro ejemplo de desarrollador de software de recursos humanos, también mide los atributos personales, utilizando una prueba escrita para evaluar las "habilidades de impacto", como el valor, la curiosidad y el pulido. Esta aplicación compara los resultados de los candidatos con los del personal de mejor desempeño de un cliente para identificar a los que tienen más probabilidades de sobresalir en la empresa (Blasco, 2004).

Otra tendencia en el proceso de reclutamiento es conocer cuántos idiomas maneja el candidato además del inglés, ya que se están abriendo mercados, como el asiático, que requieren el dominio de idiomas como el chino mandarín. También se valoran las habilidades blandas, por encima incluso de los logros académicos, como son la motivación y la iniciativa, la ética laboral, la tolerancia a la frustración, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Los chatbots poseen la capacidad de proporcionar una serie de preguntas de entrevista basadas en el puesto e incluso puede realizar una encuesta después del proceso de contratación. Son adecuados para mejorar los procesos de incorporación al aumentar la velocidad y proporcionar una mayor coherencia al responder las preguntas frecuentes de RR.HH., mejorar el proceso de adquisición de talento y mejorar la experiencia de aprendizaje en línea. Los asistentes inteligentes pueden aprovechar múltiples fuentes de datos para desarrollar perfiles de candidatos, programar entrevistas y tomar decisiones sobre posibles candidatos a puestos de trabajo. Son de gran soporte para minimizar las tareas repetitivas dentro del proceso de selección y que el selector pueda ocuparse de cuestiones más estratégicas.

Los websites especializados, como empresas virtuales en selección de personal y consultoría de RRHH que prestan servicios on-line cuentan con sus propias páginas web y tecnología móvil para el acceso al Curriculum (García Castro et al., 2016).

3.12. Limitaciones en el Proceso de reclutamiento y Selección Online

Si bien las tecnologías 2.0 facilitan los procesos de reclutamiento y selección, la inteligencia artificial afecta a muchos de los aspectos de recursos humanos tanto para los propios candidatos como para los reclutadores en el manejo y gestión de las herramientas tecnológicas aplicadas en los procesos y, de igual manera, a las búsquedas de ofertas de empleo online (Blasco, 2004).

Un factor calificado como limitante es la forma negativa con la que puede ser percibido un profesional dentro de las redes sociales. Puede suceder que su desenvolvimiento sea errático tanto en la gestión como en los acercamientos lo que puede afectar negativamente su reputación online o digital puntualmente, exponiéndose socialmente. Esto puede a su vez, provocar que los usuarios no se fíen por completo en enviar de manera online sus datos personales, lo que implicará ser consciente de la exposición durante todo el proceso. A pesar de lo anterior, será inevitable que siga existiendo cierta preocupación por la veracidad de los datos que se reflejan en los perfiles, puesto que la gente tiende a magnificar sus habilidades y fortalezas por razones obvias. En este sentido, muchas de las nuevas formas de reclutamiento y selección de personal en la actualidad presentan inconsistencias durante sus prácticas ya que son proclives a la invasión de la privacidad y a la violación de derechos. Según Ruano (2014), este procedimiento está siendo observado como un método mercantil de las organizaciones y empresas que se proponen alcanzar el éxito, sin tomar en cuenta las afectaciones que el reclutamiento de personal pueda traer a la dignidad y humanidad de las personas.

Entrevistar a distancia con ayuda de un intermediario tecnológico como la videoconferencia presenta muchas ventajas. No solo es uno de los instrumentos más importantes en los procesos de selección por su ahorro en términos de costos financieros y tiempo invertido sino por la practicidad de poder entrevistar a distancia desde cualquier lugar. Sin embargo, no ha logrado generalizarse, ya que internet no es aún un buen medio para realizarlas, entre otras razones por las actuales limitaciones de transmisión. Las condiciones de todos y cada uno de los elementos que forman la cadena de comunicación son determinantes para la calidad del resultado final (Blasco, 2004). Por otro lado, cuando se deja en evidencia la poca calificación y capacitación del personal de selección en cuanto a nuevas tecnologías surgen variables que limitan resultados. Con respecto a esta desventaja, el trabajo conjunto en red o “networking”, supondría un mayor tiempo de elaboración de dichas tareas retrasando productividad en la gestión (Rodríguez Gonzales, 2018).

Con relación a este punto, otro aspecto relevante que debe considerarse en cuanto a la idoneidad tecnológica es, sin duda, la diversidad generacional. Es decir, no todas las personas que buscan empleo lo hacen por la vía online, discriminando así a un porcentaje de la población que podría estar interesado en las ofertas de trabajo de una determinada empresa. Esto implica la confluencia de personas con diferentes edades, competencias, valores, ideas, aptitudes, maneras y formas de comunicarse y, en consecuencia, con distintas fases de evolución tecnológica (García Cabrera, Diaz Arteaga, Ávila Chávez & Cuzco Ruiz, 2015).

Un aspecto fundamental a analizar son los procesos en la e- contratación. Los resultados

de un estudio comparativo entre 2005 y 2009 muestran la inclusión de preguntas potencialmente discriminatorias en los formularios de solicitud de contratación electrónica durante el proceso de selección en relación a desigualdad de género. Esta evidencia respalda la idea de que las empresas es pos de cuidar la imagen corporativa para atraer solicitantes, no reparan en la inclusión de contenido inapropiado o invasivo el cual podría promover reacciones negativas y generar la autoexclusión de candidatos potencialmente valiosos (García Izquierdo et al., 2015).

En coincidencia con estos hallazgos, Pulido Martínez (2014) rescata la importancia acerca del desempeño del área de Recursos Humanos en cuanto a las implicaciones éticas en las prácticas y la afectación que puede llegar a sufrir la integridad de las personas en busca de oportunidades laborales. En este punto es relevante mencionar que la selección de personal tiene que estar al margen de estereotipos o categorización de los individuos, preferencias individuales o características diferenciales de cada candidato.

Las compañías deben ser conscientes sobre las incomodidades que una entrevista digital puede provocar lo cual lleva a la autoexclusión de algunas personas candidatas. Pueden experimentar emociones negativas durante la misma o, simplemente, no se sientan a gusto en proporcionar una grabación de sí mismas a la organización debido a recelos sobre sus datos privados y su futuro tratamiento (Langer, König & Krause, 2017). Sobre esta misma línea, algunos avances en el área obstruyen el buen sentido ético. Ya no se trata solo de descubrir a las mejores personas, sino de eliminar a las peores. Fama, fundada en 2015, utiliza el procesamiento del lenguaje natural para realizar búsquedas web automatizadas sobre un candidato, escaneando la cobertura de noticias, blogs e incluso el historial de redes sociales públicas de una persona en busca de signos de intolerancia, violencia, contenido sexual y uso de drogas ilegales. También puede buscar indicadores de atributos positivos como el trabajo voluntario. La inteligencia artificial incluso se propone automatizar la evaluación utilizando un sistema computarizado para identificar patrones de habla y medir, por ejemplo, la empatía (García Cabrera et al., 2015). Es por esta razón que gran parte de las tareas de identificar y calificar a los solicitantes haya pasado de las manos de los psicólogos industriales y los especialistas en selección de personal a las de los informáticos los cuales diseñan los algoritmos del software utilizado como apoyo para determinar las contrataciones o ciertas cuestiones salariales, o para tomar la decisión directamente, ya que, se estima que el 72% de los currículos son rechazados por programas informáticos cuyo fundamento es la Inteligencia artificial, antes de que ninguna persona real pueda llegar a verlos. Esto supone nuevas técnicas de contratación, una en la que las máquinas evalúan, pero los humanos toman la decisión final (Gómez García, 2019).

Para beneficio del postulante, no todos los contenidos de las redes sociales están accesibles de forma pública. Sin embargo, en ciertos contextos anglosajones se ha constatado que los empleadores intentan acceder a los contenidos de las redes sociales que los candidatos tienen configurados como privados principalmente con el objeto de buscar argumentos que puedan

perjudicar su imagen de marca en el caso de contratar finalmente al aspirante. Lo mismo sucede con los postulantes al libre acceso de medios masivos que posibilitan gran cantidad de páginas de internet que se dedican a describir cuáles son las respuestas esperables para cada test y la forma en la que el candidato debe comportarse frente al evaluado. Incluso existen foros dedicados especialmente a esto y a cuestionar la validez e importancia de las técnicas psicológicas .

Con respecto a estas incongruencias y para mejorar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección, la gestión en red debe acompañar y complementar al proceso tradicional de reclutamiento y selección. Es importante destacar que estas tecnologías no han provocado la eliminación total de los reclutadores y seleccionadores, ya que el contacto humano ha sido fundamental a la hora de contratar a una persona pues hay determinados aspectos (como el lenguaje no verbal) que no han podido ser evaluados por la tecnología. Pese a todo lo anterior, por muchas pruebas objetivas que se utilicen para seleccionar a un candidato, la entrevista sigue siendo importante para establecer una primera toma de contacto con el candidato y poder comprobar personalmente sus habilidades (Galian Giménez, 2018).

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

Descriptivo, cualitativo.

4.2. Participantes

El equipo de profesionales que trabaja dentro de la consultora de recursos humanos está conformado por dos psicólogas free lance y el director. El director general, 45 años, de profesión psicólogo, egresado de la Universidad de Buenos Aires, especializado en Recursos Humanos, Coach Organizacional, gestión estratégica de Recursos Humanos y profesor universitario, cuenta con una amplia trayectoria dentro del área de la selección y capacitación de personal. Es responsable de la consultora desde el año 2006, donde se desempeña como el principal selector. Por otro lado, las psicólogas, de 30 y 38 años de edad, tienen formación en Psicología laboral específicamente en recursos humanos. Las mismas, se encuentran trabajando de manera freelance dentro de la consultora y desempeñándose exclusivamente en la etapa de soporte y evaluación psicotécnica, en lo que respecta a la administración de tests y evaluación que conforman el proceso de selección de personal.

La primera de ellas, Lic. en psicología egresada de una universidad privada cuenta con formación de cursos en cada técnica de evaluación aplicada y una diplomatura en talento organizacional. Trabaja desde el año 2018 en la consultora. La segunda, pertenece a la consultora desde el año 2014. Comenzó desempeñándose en el área administrativa y soporte en el área de selección hasta la actualidad. A su vez, tuvo una trayectoria marcada dentro del área cognitiva conductual, y evaluación y administración de psicotécnicos para el área IT y generalistas.

En relación con los postulantes de las búsquedas que se llevaron a cabo - es decir, perfiles administrativos contables, administrativos contables bilingües y operarios de depósito - conformaron una muestra de hombres y mujeres de entre 22 y 40 años, residentes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quienes se postularon a través del portal de empleos web Bumerán y fueron seleccionados por la consultora de recursos humanos para los cargos requeridos.

4.3. Instrumentos

La recolección de datos se obtuvo por medio de la observación no participante, en instancias de administración y evaluaciones psicotécnicas online. Asimismo, se realizó una participación activa en la búsqueda de perfiles online a través de plataformas virtuales dentro de las cuales se seleccionaron a los candidatos que se entrevistaron.

Por último, se realizó una entrevista semidirigida a uno de los selectores que conforman el equipo, a quien se le indagó acerca de las técnicas de evaluación más adecuadas y que mejor se ajustan a un proceso de selección online, pasos a seguir en un proceso de búsqueda de perfiles (etapas, procesos, adaptación de entrevistas al contexto online, estilos de entrevista, metodología de trabajo) y uso de nuevas tecnologías frente al contexto actual y sus posibles limitaciones.

4.4. Procedimiento

Los datos que se obtuvieron se recolectaron a lo largo de las 285 horas correspondientes a la Práctica y Habilitación Profesional, en una consultora de recursos humanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, modalidad remota de lunes a viernes en el horario de 16 a 20 hs iniciando el 31 de marzo de 2020. Los días martes en el horario de las 18.30 hs. se participó de reuniones de equipo con el director y los residentes para diagramar las actividades semanales y evaluar estado de las búsquedas. Se observaron un total de cuatro evaluaciones psicotécnicas no participantes con una duración de 1.30 hs por plataforma WhatsApp y Skype. La planificación sugiere dos tipos de entrevistas, desde la participación activa y desde la observación no participante mediante la cual únicamente el selector entrevista al postulante en videollamada grupal y se observan las técnicas sugeridas. La participación en entrevistas se ejecutó en forma diaria en el espacio de lunes a viernes de 16 a 20 hs en donde se aplicaron las técnicas aprendidas en el paso a paso del proceso de reclutamiento y selección.

La entrevista semidirigida al selector fue de carácter formal pactando los espacios de reunión en día y horario. La misma consistió en dos encuentros gestionados a través de la App Zoom y con una duración de 30 minutos.

5. Desarrollo

A partir del siguiente apartado se realizará la articulación teórico-práctica de las actividades desarrolladas en la institución ya descrita en la Introducción del presente trabajo, con el propósito

de establecer los fundamentos para los objetivos centrales y la correspondencia entre éstos, el marco teórico y lo experimentado durante la práctica.

5.1. Perfil de la consultora de Recursos Humanos

Las prácticas profesionales fueron realizadas en una consultora de Recursos Humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La formación y la experiencia profesional adquirida durante el proceso se comprende dentro del área de Psicología del Trabajo, específicamente, la Psicología Organizacional y los procesos de reclutamiento y selección de personal del campo de los Recursos Humanos. Para poder llevar a cabo la práctica profesional a distancia, la consultora se enfocó en la formación humana integral a través de una metodología teórico-práctica, específicamente, bajo la modalidad de trabajo online, la cual consistió en un aprendizaje intensivo en el desarrollo de técnicas y habilidades que sustentan la práctica de reclutamiento y selección de personal desarrollados a lo largo de este apartado.

5.2. Pasos a seguir en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Online

Según Zayas (2010), en los procesos de reclutamiento y selección de personal la búsqueda de talento es clave para que las organizaciones alcancen el éxito empresarial. En la actualidad, el contexto de recursos humanos es al mismo tiempo dinámico y cambiante producto de la particular crisis de emergencia sanitaria que atraviesa el mundo y repercute tanto en lo económico, como en lo político, social y laboral.

En consecuencia, el área de recursos humanos presenta nuevas líneas de trabajo y modalidades alternativas sobre todo en el diseño de estrategias creativas optimizando el uso de las tecnologías de información y comunicación como nuevas herramientas en el quehacer profesional. Chiavenato (2007) insiste en la importancia del aprovechamiento de estos recursos que se convierten de este modo en el sostén de la productividad, lo que impacta en el resultado y la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, se torna evidente e imprescindible que el equipo y los residentes que forman parte de la consultora apliquen metodologías de trabajo que prioricen el factor humano dentro de estilos flexibles y adaptativos.

Según este autor, los sistemas de selección innovadores deben identificar empleados capaces de adaptarse a estas nuevas situaciones en pos de lograr una óptima calidad en los procesos y mantener una ventaja competitiva sostenible. Teniendo en cuenta esto, la práctica profesional en la consultora apuesta a afrontar estos cambios, y a la rápida incorporación de nuevas tecnologías que se ajustan al nuevo paradigma. Los procesos de selección de personal se rediseñan en forma constante, debido a este contexto dinámico y cambiante.

A su vez, los programas de formación se volvieron imprescindibles para que el equipo de recursos humanos se capacite con el uso de las nuevas tecnologías y herramientas, que hoy insisten en marcar una nueva impronta en reclutamiento y selección. Acevedo et al. (2007) refieren que las

organizaciones se reposicionan en el mercado y apuestan a la innovación en el diseño de nuevas pruebas de selección y técnicas computarizadas. Por ello, es importante que la consultora esté siempre dispuesta a escuchar, observar y resignificar los datos que brinde la empresa.

Con respecto a la nueva modalidad de trabajo, actualmente la consultora se desempeña con un enfoque de reclutamiento externo. Acorde a Ruano (2014), la tarea que desempeña la consultora se expresa en brindar los servicios de reclutamiento y selección del personal online a organizaciones que pretenden tercerizar esta actividad y contratar un servicio de consultoría externo.

El proceso de reclutamiento y selección del que se participó mientras se realizaba la práctica, se efectuó cumplimentando una serie de pasos a seguir que comenzaron con el análisis y descripción del puesto. Este se inició una vez que el cliente se contactó para describir los requisitos correspondientes al perfil que necesitaba cubrir en su empresa. Se identificó la vacante a cubrir dentro de la organización, en este caso, tratándose de nuevas posiciones a cubrir con proyección a largo plazo. Paralelamente, se recolectaron datos del perfil de las empresas y se procedió a ajustar esas características con las del perfil deseado, tal como plantea Aguilar (2010).

En este caso, los procesos se orientaron hacia la búsqueda de dos puestos administrativo-contable y administrativo-contable bilingüe y veinte puestos operativos. A su vez, el director coordinó una reunión de equipo por medio de plataformas virtuales con todos los selectores (en este caso residentes) para definir las características del perfil que se necesitaba cubrir, armar la descripción del puesto y luego proceder a la publicación del aviso, en este caso desde portales y bolsas de empleo digitales como explica Alles (2016).

Se realizó el diseño de la descripción del puesto en base a las competencias particulares que requería cada puesto y se definieron en cuanto a aspectos formales e informales. En cuanto a aspectos formales como nombre del puesto, formación/educación, edad, características y competencias deseadas, horarios de trabajo, remuneración, lugar de residencia, funciones a desarrollar, beneficios, proyección del puesto.

Para Alles (2016) el análisis de aspectos informales e intangibles se relacionan con valores, actitudes, rasgos de carácter, motivaciones y sensibilidades, que sustentan un valor agregado a la búsqueda. En el caso de las búsquedas administrativas las variables que suelen evaluarse para este tipo de perfil son la capacidad de planificación y organización, la capacidad de atención y concentración, la capacidad analítica y resolutive, la comunicación escrita y oral, y la atención a los detalles, responsabilidad, estabilidad en el tiempo, atención al cliente, buen manejo de redes sociales, cordialidad, agradabilidad, buen vocabulario, buena predisposición, metodismo, prolijidad, orden, trabajo en equipo, buen manejo de las relaciones interpersonales, flexibilidad, adaptación, iniciativa, proactividad, resolución de problemas y toma de decisiones.

La descripción del puesto para las búsquedas administrativo contable, estaban diseñadas con preferencia particularmente sobre candidatos que apliquen y residan en zonas aledañas al lugar físico de trabajo del puesto a cubrir. Se buscaba una franja etaria entre 22 y 40 años de edad y de

sexo femenino.

Los primeros pasos en el rastillaje o screening de datos en la preselección de candidatos lo iniciaron en forma automática las plataformas de búsqueda (Búmeran) realizando un filtrado de curriculums y, de esta forma, los procesos de reclutamiento se optimizaron, ya que son bases de datos de gran tamaño que de manera manual llevaría mucho tiempo. Pereda Marín et al. (2014) añade a esto la ventaja de evitarle tareas repetitivas al selector, el cual es un proceso altamente efectivo en cuanto a la optimización de tiempo de búsqueda. La ventaja de estos procesos se concentra en reducir tiempo y costos. El análisis del selector se enfocaba sobre aspectos más formales como evaluar la idoneidad o formación administrativo-contable, sobre todo en procesos contables generales como conciliaciones bancarias, seguimiento a proveedores, carga de facturas, seguimiento de cuentas corrientes, cobranzas y asistencia al área de compras de bienes de cambio. En cuanto a herramientas de sistema se requería un dominio avanzado de Excel para ambos cargos.

Por otro lado, la búsqueda administrativo contable bilingüe requería la misma descripción de tareas con la diferencia de poseer un nivel avanzado del idioma inglés o chino mandarín siendo uno de estos, no excluyente.

El perfil de la organización para uno de los cargos administrativos se realizó en base a la elección de un potencial candidato que se ajustara a una marca joven y familiar, dentro del rubro de producción de productos de refrigeración. La segunda se trataba de una marca de importadores de tintas de cartuchos de impresión. Ambas con una impronta organizacional tradicional en búsqueda de candidatos que se ajusten a puestos de trabajo estables. Esto implica un esquema horizontal con vastas posibilidades de crecimiento o ascenso dentro del puesto. Estas cuestiones eran consideradas durante la entrevista, indagando sobre todo en la proyección a futuro de cada candidato en consideración con las limitaciones del puesto recién mencionadas. Para Alles (2016) considerar la incorporación de candidatos que no solo se ajusten con los requisitos del puesto, sino que también se integren en los valores culturales de cada organización es de vital relevancia. En este caso los aspectos intangibles citados por la autora, son características a considerar coincidentes con la misión y visión de estas organizaciones en particular.

La selección para el cargo de operarios de depósito se realizó para una empresa importadora de tecnología actualmente con mucho crecimiento y expansión. Debido a esto, contaba con el beneficio de un alto volumen de ventas en productos de computación e informática propias de un contexto de alto consumo vivenciado durante el aislamiento obligatorio. El perfil de búsqueda estaba diseñado para cubrir un total de 20 puestos de trabajo tanto para operarios de depósito para turno noche y diurnos. Las competencias para este tipo de cargo, requerían poseer experiencia como operador de depósito con 2 años mínimo de experiencia como operarios de depósito, secundario completo, dominio de la herramienta clark o zorra como vehículo utilizado para la reposición de mercadería. En cuanto a las condiciones contractuales, la modalidad de contratación es fija, sus horarios son rotativos y existe la posibilidad de desarrollo en el puesto. Alles (2005) hace hincapié

en el bosquejo de aspectos de personalidad y actitudinales los cuales fueron necesarios en este caso. La tarea del selector se complejizaba un poco más, ya que debía enfocar su análisis en la minuciosidad de los aspectos informales que hacían al candidato los cuales no se reflejaban expresamente en el curriculum.

Luego los currículums elegidos fueron discutidos con el director de la consultora para que, conjuntamente con el resto equipo, se seleccionaran los candidatos que avanzarían en el proceso. Fueron contactados formalmente vía mail, inbox de plataforma Bumeran y/o WhatsApp, donde se exploró la experiencia laboral y los datos suministrados en el curriculum y se le consultó la disponibilidad horaria para finalmente coordinar el primer encuentro para una entrevista por videoconferencia.

5.3. Técnicas de Evaluación psicológicas más adecuadas para modalidad online en contexto de aislamiento

Una vez que los postulantes son preseleccionados se procede a realizar la evaluación psicológica. Chiavenato (2007) considera que, para la misma, el psicólogo es el profesional idóneo que, a pedido de un tercero, valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro en relación con el puesto de trabajo y con la cultura de la organización.

Se considera que una evaluación psicológica incluye distintas instancias: entrevista psicológica, tests psicométricos y tests proyectivos, y éstos últimos a su vez pueden ser gráficos o verbales. En primer lugar, tanto para los puestos administrativos como para los operativos, la consultora prosiguió a analizar si los rasgos, aptitudes y habilidades del postulante se acoplaban con los pretendidos para el puesto, tal como detalla Richino (2000) al describir los pasos fundamentales durante la evaluación.

El diseño de la batería se basó en una entrevista y en la administración de 5 pruebas proyectivas distribuidas en el siguiente orden (Test de Bender, Test de Zulliger, Persona bajo la lluvia, Dos personas trabajando, Test desiderativo). A lo largo de la entrevista se evaluaron nuevamente los requisitos básicos para el perfil, la experiencia laboral previa, las características del candidato y las competencias solicitadas por el cliente. La entrevista es una técnica fundamental en la batería de pruebas que se diseña para la evaluación de candidatos más idóneos y calificados para el puesto, que resultan del proceso de preselección. Las mismas se llevaron a cabo a través de distintas plataformas virtuales de videoconferencia como Zoom o WhatsApp.

La administración de las pruebas graficas requería de soportes tecnológicos óptimos ya que la imagen proyectada a través de la pantalla no resultaba del todo visible y nítida. Por ende, los resultados de las pruebas, se observaban de manera parcial. Al mismo tiempo, la pantalla del evaluador y evaluado se encontraba subdividía en tres partes, por lo tanto, se apreciaba la administración de pruebas de manera reducida. Específicamente, en los tests de Persona bajo la lluvia (Querol & Chaves Paz, 2005) y Dos personas trabajando (Kaneko Aguilar, 2014), cuestiones

como el sombreado, líneas, tamaño, emplazamiento, trazos, presión, secuencia y borrados en el dibujo carecían de nitidez visual. Cabe destacar que la pantalla solo puede hacer visible la cara del evaluado y su gesticulación, pero no la hoja de evaluación, lo cual dificultaba en gran medida la interpretación completa y rigurosa al no tener visibilidad real del evaluado. Para el test de Bender, la evaluación consistió solo en interpretar cualitativamente sus resultados, por lo tanto, se siguieron las pautas para un análisis proyectivo del test de acuerdo con Hutt (1969). Los test verbales como el test Desiderativo (Córdoba et al., 1951) y Test de Zulliger (Zdunic, 2008) no presentaban esta dificultad ya que solo suponían un buen soporte tecnológico de red para poder escuchar la voz del evaluado con claridad. El entrevistado enviaba una foto de los resultados de las pruebas a través de Whats app a la psicóloga una vez finalizada la entrevista. El margen de tiempo que el evaluado obtenía entre la finalización de la entrevista y el envío, afectaba la posibilidad de comprobar la veracidad de las pruebas y así mismo su validez como asegura Didier Pino (2014).

Como asegura Blasco (2004), la incorporación de herramientas innovadoras optimiza las funciones de las tareas habituales de Recursos Humanos. Para realizar el diseño de la entrevista, se exploró en cada postulante los datos personales de más relevancia, medios de contacto, la experiencia en los dos últimos empleos con el objetivo de conocer la estabilidad y desempeño en sus anteriores puestos. La continuidad cronológica según Alles (2005) daba indicios acerca de lo estable que podía llegar a ser el candidato cuando se desempeñara en el puesto. Al utilizar mayor cantidad de pasos para explorar a los candidatos, mayor fue la probabilidad de elegir al que mostró las características deseadas para el puesto, como plantea la autora. En este sentido, se indagó por el motivo por el que le gustaría ingresar a la empresa para conocer sus argumentos y expectativas, y, por último, se le consultó por su pretensión salarial. Para un análisis más exhaustivo se recurrió a la entrevista por competencias la cual dio sustento a la evaluación y permitió poner en evidencia la presencia o ausencia de las competencias que se deseaban evaluar.

La función de los entrevistadores en esta etapa de entrevista fue la de elaborar preguntas lo suficientemente asertivas como para desglosar la anécdota expuesta por los candidatos. Se hizo hincapié en observar conductas para detectar competencias. Esto implica realizar preguntas al evaluado acerca de la manera en que resolvió una situación compleja pasada, utilizando la herramienta de evaluación por competencia llamada STAR, propuesta por Alles (2005). Al utilizar esta técnica, se obtuvo un mayor grado de consistencia en los resultados, ya que se pudieron predecir algunas conductas de éxito y fracaso situacional ligadas al aprendizaje. Se hizo hincapié en observar conductas para detectar competencias. La evaluación de conductas observables sobre estilos de afrontamiento y resolución de situaciones complejas, indican un posible desempeño a futuro del candidato en su puesto laboral.

Luego se elaboraba un pre-informe de cada uno de los candidatos preseleccionados, obteniendo resultados del material obtenido que se recolectó durante todo el proceso de reclutamiento. Seguidamente, se discutían las conclusiones obtenidas del análisis de cada uno de los potenciales candidatos con el director de la consultora de recursos humanos con el objetivo de

seleccionar el más apto para una segunda instancia de entrevista.

Paralelamente, se cargaban todos los datos y el informe del perfil en la base de datos, se contactaba al candidato para informarle que había pasado a una segunda fase del proceso y para saber si aún seguía interesado en la propuesta laboral (Alles, 2016). De ser positiva la respuesta se avanzaba para coordinar horarios de entrevista ya directamente con el director de la consultora, quien realizaba una vez más la entrevista haciendo foco en el análisis y evaluación para indagar con más detalle aspectos que habían quedado por fuera durante la primera ronda.

A partir de evaluar a los candidatos junto al perfil de búsqueda, el director elabora conclusiones y resultados en el informe que enviaría finalmente al cliente, e indicaría las directivas para proceder a la aplicación de los psicotécnicos online, exámenes médicos y exámenes ambientales, instancias propias del área de Psicología Laboral. Esta misma, estuvo comprendida por el equipo de psicólogos free-lance de la Consultora, quienes diseñaron las baterías de pruebas y técnicas acordes a los puestos requeridos para así poder predecir el futuro desempeño, desarrollo y rendimiento de los candidatos evaluados. Dada la particular situación de emergencia sanitaria, fue relevante modificar las técnicas y adaptarlas al contexto como sugiere Elosua (2017). En este caso la batería de evaluación estaba diseñada y adaptada para la evaluación virtual, sin excepción.

Seguidamente, se procedió a contactar a los candidatos por segunda vez para la administración de pruebas. La batería estándar de la consultora se compone por técnicas proyectivas en su mayoría del tipo expresivo, es decir, exclusivamente gráficas. Se administraron pruebas como: a) Test de la Persona bajo la lluvia (Querol & Chaves Paz, 2005), b) Test de dos personas trabajando, c) Test Z de Zulliger (Zdunic, 2008) y d) Test Desiderativo (Córdoba et al., 1951) y El Test Gestáltico Viso-Motor de Bender (Bender, 1932), del cual se siguieron las pautas para un análisis proyectivo del test de acuerdo con Hutt (1969).

Durante la entrevista efectuada a la Lic. Psicóloga, se pudo tomar conocimiento de las ventajas y desventajas en el uso de técnicas proyectivas en modalidad online. El uso de estas técnicas, presenta una gran desventaja ya que carecen de objetividad. Coincidente con el estudio realizado por Didier Pino (2014) quien señala que el uso de técnicas proyectivas en el ámbito laboral no presenta suficiente validez dado que su interpretación cualitativa depende exclusivamente de la subjetividad del evaluador.

Para evitar este efecto, se debe analizar e interpretar los tests gráficos a partir de la evaluación de los diferentes tipos de manifestaciones, buscando convergencias, recurrencia en el material, combinación de símbolos, contextuando la producción, entre otras. Esto explica la razón por optar por diseños de baterías proyectivas, además de la ventaja de que facilitan establecer un buen rapport, ya que los candidatos suelen presentar poca resistencia a hacerlas, además de ser administradas en poco tiempo, tal como lo plantean Acevedo et al. (2007), coincidiendo con la necesidad de crear un clima agradable que permita de esta manera establecer una comunicación eficaz de doble vía desde el momento inicial.

Por otro lado, el acceso a tests digitales informatizados se ve hoy obstaculizado por el alto costo que requiere el uso de software de evaluación digitales, además llevan mayor tiempo de administración. Esto mismo se convierte en una problemática incluso si se quisiera utilizar tests psicométricos en evaluación de perfiles, como en este caso a los puestos operativos, a quienes les generaría un mayor esfuerzo intelectual y práctico en comparación con los perfiles administrativo contables. Por esta razón, la consultora opta por utilizar cuestionarios proyectivos que llevan menor tiempo de administración, como es el caso del Test Desiderativo, en comparación con la extensión de los cuestionarios de algunas técnicas psicométricas. Al tener poca estructuración en las consignas los postulantes las realizan con un mayor grado de distención y esto es lo que les permite una mayor proyección según los estudios de Didier (2014).

Acevedo et al. (2007), remarcan la necesidad de planificar la entrevista en un contexto apropiado. El primer contacto se realiza por teléfono dándole al candidato indicaciones sobre aspectos que hacen a la calidad de la evaluación online en el uso de herramientas digitales. Se le sugirió tener en cuenta la adaptación del contexto en cuanto a evitar interrupciones, ruidos externos, que al usar dispositivos tecnológicos se intensifican, un ambiente provisto de buena iluminación y realizar prueba de sonido e imagen de computadoras o dispositivos móviles para garantizar un óptimo soporte tecnológico. Incluso el evaluado debía cuidar su aspecto personal para no perder la formalidad que requiere una entrevista laboral. Además, debía asegurarse el buen alcance en las conexiones y de esta forma no perder la conectividad y la consecución de la administración. La psicóloga diseña una videoconferencia entre pasante, evaluado y evaluador, y de esta forma pueden visualizarse las técnicas fácilmente al compartir la pantalla del dispositivo móvil, siempre y cuando todos cuenten con un soporte tecnológico adaptado. Según la profesional, el fácil y rápido acceso a las plataformas de videoconferencia generan agilidad en los procesos de administración junto con la posterior carga del informe que se envía por email a la consultora. Por otro lado, el bajo costo en la impresión de los materiales disminuye gastos en lo que respecta a distribución y corrección, ocurriendo lo contrario con las pruebas presenciales como destacan Calleja et al. (2020).

Estos aspectos hacen a la eficacia de la entrevista a favor de adaptar el espacio y buscar la mejor manera de atraer al evaluado. La manera en que se indaga y en que se escucha hacen posible el éxito o el fracaso de la entrevista, según Alles (2016). Para evaluar competencias se realizó la entrevista sobre preguntas biográficas y personales y luego la administración de técnicas. En estos procesos se debe comenzar a evaluar en los candidatos un perfil que ocupe no solo aspectos técnicos, basándose en el coeficiente intelectual o aspectos profesionales como se consideraba desde el enfoque tradicional, sino darle la importancia que amerita a los aspectos personales, como la flexibilidad para adaptarse al cambio, las capacidades de aprendizaje, creatividad, motivación, disposición para trabajar en grupos, adaptación, iniciativa, habilidades de comunicación, competencias que serán según Salgado y Moscoso (2008) reflejan el interés de los nuevos talentos actuales.

Las técnicas online agilizan los procesos de evaluación, sin embargo, el mismo se llevaba a cabo en el transcurso de una hora y media debido a que se le destinaba mayor tiempo a la entrevista que a la administración de técnicas en sí. Según la psicóloga, esto sucedía debido a que lo consideraba su propio estilo personal y, a la vez, una estrategia para crear el rapport necesario y atenuar las incomodidades de la virtualidad. Contrariamente, los autores mencionados en el párrafo anterior aseguran que la duración de la entrevista se relaciona con los tipos de perfiles, destinando mayor tiempo a perfiles para cargos altos y menor tiempo para cargos inferiores. En este caso, los perfiles operativos y administrativos deberían suponer menor tiempo, contrariamente a lo vivenciado en la práctica.

Luego de la administración de la batería de pruebas y la elaboración del informe, comienza la etapa de devolución tanto a postulantes como a la organización o cliente que generó la demanda. De los informes confeccionados a partir de las pruebas psicotécnicas, se desarrollarán las características de personalidad que de común mostraron los candidatos evaluados, lo que Richino (2000) denomina por aspectos intelectuales, comportamiento manifiesto, dinámica de la personalidad y conclusiones. Para ello, se utilizarán las competencias como sinónimos de los rasgos de personalidad, a pesar de que las mismas implican algo más que tales rasgos puesto que abarcan además motivaciones, aptitudes, actitudes, valores, conocimientos y también habilidades.

En este caso si los resultados fueron favorables, se le informa al cliente lo que las pruebas psicotécnicas especificaron en el informe en cuanto a información clave de los candidatos, junto con observaciones pertinentes y algunas recomendaciones para su buen desempeño futuro en el cargo que ocupe (Chiavenato, 2007). Se prosigue a dar el alta del ingreso, instancia correspondiente a la etapa de inducción (Alles, 2016).

En una suerte de síntesis, la Lic. insiste en la necesidad de rediseñar la batería de evaluación complementando con técnicas psicométricas. El uso de herramientas científicas aporta un sostén psicométrico objetivo y normatizado. La integración de ambas técnicas mejoraría los procesos de evaluación laboral como asegura Sneiderman (2011).

5.4. Limitaciones de los Procesos de Reclutamiento y Selección Online

Las inconsistencias y limitaciones que se presentaron durante la práctica profesional recaen mayormente sobre las limitaciones que la modalidad online presenta. Si bien el contexto de nuevas tecnologías e innovación suponen avances en los procesos de reclutamiento y selección, en algunos casos se presenta la falta de actualización en innovaciones tecnológicas. A esto hay que sumarle la falta de información y capacitación en el uso de estas herramientas y los cambios que estas transformaciones implican en el desarrollo de las entrevistas según Chiavenato (2007).

Dentro de todo el proceso se presentaron limitantes puntuales que tuvieron que ser tomados en cuenta al momento de evaluar los resultados obtenidos. Una de ellas fue que la modalidad online

permite poco acceso al verdadero trabajo de campo presencial y el enriquecimiento de aprendizaje. Como plantea Galian Giménez (2018) el contacto cara a cara, en los procesos de reclutamiento y selección es imprescindible sobre todo cuando el selector debe entrevistar a distancia, ya que el contacto humano es fundamental, sobre todo por la dificultad en captar el lenguaje no verbal, las emociones y gestos, que no pudieron ser evaluados a través de la tecnología digital.

Se observó que la virtualidad y el ritmo acelerado de trabajo junto con los intentos de adaptarse a la nueva modalidad, generaba caos y al mismo tiempo que muchas de las tareas se improvisaran. Esto a su vez, generaba un reordenamiento de las tareas mucho más complejo a que si se hubiesen efectuado de manera presencial, con horarios fijos dentro de un ritmo laboral disciplinado y ordenado.

En este sentido, la consultora a veces no divulgaba lineamientos sobre qué procedimientos debían llevar a cabo los residentes al inicio de una búsqueda para cada nueva solicitud de perfiles, lo que dificultaba en varias ocasiones la ejecución y efectividad de los procesos. Esta limitación se presentaba sobre todo con clientes que solicitaban el servicio de reclutamiento y selección de personal masivo.

La consultora presentaba medios y herramientas básicas para el reclutamiento online. Esto supone portales y bolsas de empleo virtuales, en donde el acceso es rápido y con bajo costo. En los procesos de evaluación la consultora obtenía sus resultados a partir del diseño y uso de una batería de pruebas proyectivas, dejando de lado el uso de tests objetivos como ya fue mencionado. La importancia de la aplicación de estas técnicas estandarizadas radica en el alto grado de confiabilidad y validez como aseguran Lozzia et al. (2009).

Los autores remarcan la importancia en el uso de baremos con la adaptación cultural lo que permite su buen uso y resultados eficaces en la evaluación laboral. El uso de tests psicométricos digitalizados no significa que estén estandarizados, se encuentran muchos errores en este tipo de test en las redes por eso se deben revisar para asegurar su validez y confiabilidad. La utilización de pruebas psicométricas en modalidad online no implica ni asegura validez y confiabilidad, pero el proceso de evaluación requiere que los alcances tecnológicos sean de calidad para ambas partes tanto para la consultora como para los candidatos. En la situación económica actual es evidente que no todos los sectores de la población pueden gozar de este beneficio. Por tal razón, la consultora no hizo uso de pruebas psicométricas y esto impactó en el acceso a tests digitalizados por ende a la correcta elección de la batería de tests.

Esto deja en evidencia otro aspecto a considerar en cuanto al uso de nuevas tecnologías ya que a esto se suma el factor que manifiesta la poca calificación y capacitación del usuario al no estar acostumbrado a la cotidianeidad en el uso de herramientas virtuales como resalta Rodríguez Gonzales (2018). Además de esto se desprende una variable económico-social, en cuanto a las posibilidades de acceso de algunos sectores poblacionales a las nuevas tecnologías, que se

encuentra muchas veces asociado a la falta de idoneidad para su manejo y también a la falta de posibilidades económicas según (García Cabrera et al. (2015).

Por otro lado, la etapa de inducción presentaba sus limitaciones. En un contexto de normalidad, la incorporación se lleva a cabo en el plazo de días (Alles, 2016), sin embargo, la incertidumbre del contexto de aislamiento social preventivo y obligatorio presentó demoras en la fase de inducción. Si bien algunas organizaciones efectivizaron el ingreso de manera eficaz, esto estuvo sujeto a la inmediatez en la necesidad de cubrir los puestos. Para los puestos operativos el ingreso fue inmediato ya que la el volumen de ventas era alto y necesitaban cubrir varias posiciones. En el caso de los puestos administrativos se demoraba la incorporación, quedando suspendidos y sin garantía real de ingreso al puesto laboral.

Las condiciones para que una entrevista virtual sea eficaz implican una serie de elementos que componen la cadena de comunicación. Uno de ellos es acceder a una buena calidad y velocidad de conexión de internet dado que puede distorsionar la calidad de imagen y sonido. La imagen puede verse borrosa o pixelada, el sonido puede distorsionarse y la comunicación puede llegar a sufrir cortes en su transmisión. Tal como sugiere Wright et al. (2020), la calidad en la imagen en el uso de pruebas proyectivas como psicométricas es imprescindible.

En muchas ocasiones en la entrevista de selección basada en competencias, la subjetividad del selector influye en la decisión acerca del candidato ya que realiza un juicio absolutamente negativo o positivo sobre el candidato por haber sido impresionado por una característica particular del candidato. Según García Izquierdo et al. (2015), esto resulta de la necesidad de las empresas en priorizar su imagen corporativa en detrimento de la imagen del candidato. Para aproximarse a más objetividad se podría incorporar por lo menos un selector más para realizar la entrevista y de esta manera evaluar en base a más de una mirada. También sería óptimo seguir capacitando al personal para que sus decisiones se orienten a criterios objetivos y no a consideraciones subjetivas por parte del selector. Ruano (2014) considera esto como un método exitista y mercantil de las organizaciones.

6. Conclusión

6.1. Alcance de objetivos

En el presente apartado se brindarán elementos para comprender el trabajo realizado por el equipo perteneciente a la consultora de Recursos Humanos a partir de los conocimientos que fueron adquiridos durante la práctica habilitante de la carrera de Psicología. Respecto a esto, el material expuesto a lo largo del trabajo permite arribar a la descripción y análisis de los objetivos planteados.

A modo de cierre, el presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar el proceso de reclutamiento y selección en una consultora de recursos humanos. Puede decirse que los objetivos propuestos han sido alcanzados en su mayoría con éxito.

En primer lugar, se han podido detectar los pasos a seguir en los procesos de reclutamiento y selección de manera online y diseñar los objetivos desde este punto. Esto supone un análisis en profundidad en cuanto al contexto situacional considerando que el mundo laboral ha dado un giro paradigmático tanto en las formas de buscar empleo como en seleccionar personal, optando por rediseñar sus procesos y herramientas mediante la incorporación de innovaciones de las Tecnologías de Información y Comunicación.

La necesidad de adaptar la naturaleza del trabajo sobre nuevos enfoques en reclutamiento y selección es imprescindible, dentro de un marco cambiante y en conjunto con nuevas formas de contratación. A los ojos del nuevo paradigma, el e-recruitment y la e-contratación son parte esencial en el diseño de nuevas técnicas que se ajusten a nuevas realidades del mercado laboral. En líneas generales, la metodología online sostiene una serie de ventajas que facilitan el desempeño de las actividades de recursos humanos además de brindar a las organizaciones un gran despliegue de su imagen de marca para poder posicionarse exitosamente en el mercado empresarial. Esto es posible cuando se cuenta con un soporte tecnológico óptimo en cuanto a invertir en herramientas innovadoras como el acceso a plataformas virtuales y softwares específicos que facilitan la evaluación en los procesos de selección (Bandini et al., 2003); (Butcher et al., 2004); (Elosua, 2017). Asimismo, se insiste en promover de forma constante la formación y capacitación en el área de recursos humanos, resultando selectores idóneos y competentes con un valor agregado altamente competitivo (Alles, 2005)

Con respecto a esto, surgen profesionales capaces de agilizar la transformación tecnológica en las organizaciones. Estos cambios acompañan a la necesidad de diseñar los procesos de selección hacia nuevos perfiles con especialización digital destinados a optimizar los recursos organizacionales. También se debe revisar la noción de talento ya que es un concepto que también sufrirá cambios. La gestión del talento humano dependerá de lo que el contexto necesite, y muy especialmente teniendo en cuenta competencias en cuanto a innovación (Salgado & Moscoso, 2008). Las limitaciones se relacionan con la carencia de estos elementos mencionados que fueron surgiendo a lo largo de las distintas etapas del proceso. Por lo tanto, es un objetivo que se analizó bajo el marco de inconsistencias relacionadas, ante todo, con el poco acceso de la consultora a herramientas innovadoras que facilitarían el proceso, además de la marcada influencia del contexto de aislamiento.

Los avances en tecnología facilitan la automatización de procesos. Específicamente, las etapas de reclutamiento online, cuentan con plataformas de acceso a los datos del candidato que realizan un exhaustivo filtrado y simplifican los pasos que, de otra manera, a un selector le llevaría mayor tiempo. Si bien esto simplifica el trabajo, reduce tareas repetitivas y optimiza tiempo, sin embargo, es un factor a tener en cuenta ya que paralelamente la poca necesidad del trabajo humano se hace evidente (Pereda Marín et al., 2014)

El factor humano comienza a ser reemplazado por las tecnologías y esto abre nuevas líneas acerca del porvenir de los procesos de selección del personal. Siendo el reclutamiento un área que

ya está siendo remplazada por procesos automáticos, esto lleva a repensar la práctica hacia donde debe apuntar la formación y el interés del futuro selector.

Los avances tecnológicos están buscando la manera de aportar grandes transformaciones reinventando nuevas y novedosas técnicas de evaluación. En cuanto al uso de las más aptas, como plantea el segundo objetivo, se observó a lo largo del recorrido de la práctica que la consultora utilizaba una batería de pruebas proyectivas repetitiva no dando posibilidad a lo que se denomina el cotejo "intertests", que se logra a través de la aplicación de una suficiente cantidad de técnicas o bien relacionando instrumentos diferentes en una suerte de heterogeneidad de pruebas tanto proyectivas como psicométricas, que investiguen aspectos similares de un mismo objeto de estudio. Por ejemplo, sería útil aplicar técnicas psicométricas laborales que evalúen aspectos de la personalidad, pero además cuestiones relacionadas con recabar información del candidato y considerando las particularidades de la situación de pandemia que inevitablemente atraviesan al sujeto desde diferentes perspectivas. Esto permitiría la triangulación de datos provenientes de varias técnicas al realizar cotejos internos y externos (Alvajari & Mames, 2005; Sneiderman, 2011).

Se exploró sobre las técnicas más utilizadas, pero surgieron varios cuestionamientos con respecto al correcto uso de las mismas. Una de las técnicas más utilizadas en la batería de la consultora es el Test de la persona bajo la lluvia, que permite predecir el comportamiento laboral futuro del candidato y su forma de reaccionar frente a las presiones y demandas de su puesto de trabajo, la cual resulta una técnica proyectiva muy útil, económica, rápida y fácil de aplicar, pero dado que hace énfasis en aspectos más cualitativos de la personalidad debe administrarse siempre como complementaria a otras técnicas psicológicas - como las psicométricas- que hagan mayor hincapié en los aspectos cuantitativos y la comparación a una norma en base a baremos regionales. De este modo, podrá obtenerse un informe rico y completo que reúna datos de ambas fuentes. En cuanto a la difusión masiva del test, en algunos casos de candidatos que ya han atravesado otros procesos de selección o que se sospeche que tienen conocimiento del mismo, conviene administrar otra técnica similar que no sea tan popular, a fin de obtener mejores resultados

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si bien los datos aportados por este test son ricos y útiles, a la hora de tomar una decisión sobre el candidato, es indispensable basarse en la integración de la información obtenida por toda la batería de evaluación, donde se hallan las convergencias y divergencias de las técnicas administradas, así como de la entrevista y la propia experiencia del profesional o los profesionales que están a cargo de todo el proceso. Puntualmente, los profesionales durante el proceso de evaluación se encontraban desorientados en cuanto a desconocer a quien se iba a evaluar o que puesto calificaban, resultando el proceso poco personalizado y genérico. En este sentido, esta suerte de improvisación es un factor altamente perjudicial e impacta directamente sobre la eficacia y ética de los procesos.

En cuanto a las ventajas de los tests proyectivos, se puede afirmar que las mismas tienen que ver con que facilitan el establecer un buen rapport durante la entrevista, generar mayor distensión

en el postulante al ser poco estructuradas las consignas; además su evaluación no es extensa. En cuanto a desventajas, su interpretación es subjetiva y las condiciones artísticas del postulante pueden influir en la misma. Estos datos coinciden con la información recabada durante la entrevista a la Lic., en psicología. Son técnicas sesgadas por su uso masivo y desmedido en áreas donde resultan poco confiables como el ámbito laboral. Además, resultan muy fáciles de simular ya que el postulante tiene previo acceso al material con solo acceder a la red. Estos factores contribuyen a la necesidad de recurrir a organismos internacionales que regulen las inconsistencias en la práctica debido al uso incorrecto de técnicas (Acevedo et al., 2007).

Resulta imprescindible la heterogeneidad en el diseño de técnicas de evaluación. A partir del análisis de la evaluación psicológica de las variables se propondría realizar un cambio en la batería estándar de la consultora. Se sostiene que la misma solo está compuesta por técnicas proyectivas, por lo cual sería conveniente introducir a la misma alguna técnica psicométrica y excluir alguna proyectiva.

Por otro lado, si bien la digitalización de pruebas psicométricas facilita la práctica, ciertas plataformas que circulan libremente por la red poseen inconsistencias que limitan su buen uso. Algunos tests psicométricos digitales no poseen las propiedades de estandarización, validez y confiabilidad que hacen a la objetividad de estos métodos de evaluación. Aun así, existen sitios formales, como las editoriales digitales, que ofrecen tests altamente confiables (Elosua et al., 2013).

Sumado a esta dificultad, no todos los sectores poblacionales tienen acceso a estas nuevas herramientas y no todas las consultoras de recursos humanos tienen posibilidad de conseguirlas. El factor socioeconómico resulta un condicionamiento para los países subdesarrollados y poco familiarizados con los procesos de reclutamiento y selección 2.0. Nuestro país refleja esta problemática y se agrega a esto las particularidades del contexto histórico en cuanto a la amplia formación de psicólogos clínicos en desmedro de la formación en técnicas aptas para evaluación organizacional. La mayoría de las organizaciones en nuestro país se ven afectadas por el poco acceso a las innovaciones posibilitando así que el factor humano siga siendo indispensable en los procesos de reclutamiento y selección (Didier Pino, 2014).

En resumen, las debilidades de la cibernética fortalecen la necesidad de la presencia de un factor humano altamente competente. Es un área donde el factor humano no puede ser sustituido por la robótica. La digitalización de pruebas complementa y facilitan los procesos de evaluación, pero no garantizan la seguridad y la confiabilidad de las mismas.

6.2. Perspectiva crítica, limitaciones y Aporte personal

En las etapas de selección inicialmente se llevó a cabo el análisis de los objetivos considerando las limitaciones del contexto económico, político y social actual. Esto implicó un seguimiento cotidiano y cercano del estado de las búsquedas ya que estas se improvisaban producto del contexto fluctuante y limitante que suponía el aislamiento social y obligatorio, lo que implicó que el equipo de selectores,

residentes y candidatos adoptaran competencias como adaptabilidad y flexibilidad para hacer frente a las presiones del medio, para llevar a cabo el curso eficaz de las acciones de reclutamiento y selección.

En segundo lugar, fue imprescindible a lo largo de toda la práctica un soporte tecnológico óptimo y una actualización en el uso de estas herramientas que, de no poseerlo, se convertiría en un impedimento. Sin embargo, los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección fueron alcanzados sobre todo en los que se consideran dentro del reclutamiento, ya que eran procesos a los que se tuvo acceso. Esto supuso la disposición de plataformas virtuales de comunicación como Zoom, WhatsApp o Skype para contactar al candidato y gestionar las entrevistas desde propios dispositivos.

El acceso a plataformas de empleo garantizaba el rastillaje de competencias y permitía un trabajo en red con el resto del equipo que influyó en la eficacia del proceso. Caso contrario sucedió con los pasos de las etapas finales particularmente en los procesos de ingreso e incorporación en el puesto laboral, los cuales estaban sujetos al contexto de aislamiento y las políticas gubernamentales en cuanto a cubrir puestos a través del teletrabajo o presenciales. La incorporación de cargos presenciales era incierta por lo tanto no se pudo dar seguimiento.

El contexto que atravesó esta instancia de aprendizaje fue de incertidumbre y preocupación mundial, lo que repercutió y condicionó de cierta manera la integración del proceso teórico-práctico. Desde esta perspectiva, la dificultad para acceder al material físico como bibliografía, informes y demás recursos se debió en parte al contexto del aislamiento social y obligatorio y también a la falta de investigaciones publicadas con fechas previas a la escritura del presente trabajo.

Asimismo, no se pudo realizar una descripción con mayor especificidad de las características de personalidad brindadas por la batería estándar debido a que no se pudo tener acceso al material físico ni digital, es decir, que solo fue posible realizar el análisis a partir de los comentarios de los informes ya elaborados por los psicólogos, pero no a los informes reales.

Otra limitación para la realización de este estudio fue al momento de trabajar con el sustento teórico, porque la mayoría de las bases encontradas estaban fundamentadas en contenidos desarrollados hace mucho tiempo, por lo que, si bien hay investigaciones actuales que brindan aportes significativos, existe una ausencia relevante de investigaciones actualizadas en cuanto al nuevo paradigma en los procesos de reclutamiento y selección digitales acordes a la situación de pandemia actual.

Por último, en dicha experiencia, no se pudo asistir a los Assessment Center debido a que la situación de aislamiento obligatorio condujo inevitablemente a adoptar la modalidad de trabajo online. Las instancias de *Assessment center* son entrevistas que se efectúan con grupos de candidatos. Sin embargo, la consultora no pudo aplicar esta instancia de evaluación por ende no pudo incorporarse como instancia de aprendizaje, siendo este, uno de las tareas habituales en el reclutamiento y selección según Alles (2016).

Por otro lado, sería favorable informar a los candidatos cuando no quedaran seleccionados para evitarle inconvenientes al postulante y de este modo se acentuará el respeto que tiene la empresa por el tiempo y dedicación del candidato. Asimismo, contribuirá a dejar una mejor impresión de la empresa.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente y en pos de mejorar los procesos, se sugiere que la consultora de recursos humanos implemente nuevas tecnologías y realice las adaptaciones pertinentes para cada uno de los perfiles que buscan los clientes con los que trabaja y teniendo en cuenta los lineamientos del nuevo paradigma.

6.3. Nuevas Líneas de Investigación

Sería interesante considerar como futura línea de investigación la profundización de la relación entre las consultoras y áreas de RRHH y los clientes para los que trabaja: por un lado, los postulantes y por el otro, la empresa. Ambos son igual de importantes e interdependientes, por ello es que debe pensar en qué es lo mejor para cada uno. Desde esta perspectiva, se considera importante destacar el rol del psicólogo como selector dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, y el valor significativo que posee. La integridad del factor humano, no podrá ser reemplazado por las nuevas tecnologías.

Por otro lado, revisar las estrategias de validación que funcionan con estos nuevos modelos, supone una constante actualización de técnicas psicométricas para continuar con los estándares normativos y estandarizados con respecto a la digitalización de pruebas. Estos cambios son alimentados por cambios en la naturaleza del trabajo y relaciones laborales debido a la tecnología. La investigación y la práctica también deben considerar cómo la tecnología ha cambiado al trabajo.

En esta nueva realidad del trabajo humano en las organizaciones donde es evidente que la robotización podría eliminar y/o modificar múltiples ocupaciones humanas implica que la moderna gestión de recursos humanos conocida también como 4.0 y el e-recruitment como parte de ella, esté pasando a ser una pieza crucial para la consecución de dichas ventajas competitivas.

Similar evolución experimentan los test clásicos de personalidad y las pruebas de capacidad cognitiva, en especial las de juicio situacional, siendo sustituidas paulatinamente por previsualizaciones computarizadas de trabajos, pruebas de simulación multimedia e inmersiones en escenarios de realidad virtual o de realidad aumentada, a veces mediante técnicas de gamificación o ludificación, con la finalidad de comprobar si las personas candidatas efectivamente saben realizar lo que afirman en sus currículos.

Se considera que sería significativo realizar futuras investigaciones que analicen los cambios propuestos de tests digitalizados y su validez y confiabilidad que se pierde en el mal uso. Se espera que los responsables de un proceso de evaluación con tests informatizados conozcan y tengan presente lo que se considera una adecuada implementación de estos instrumentos.

Finalmente, será importante abrir nuevos estudios sobre la temática para analizar los efectos de la creciente digitalización e incorporación al mundo laboral de todo tipo de actividades mediadas por la tecnología considerando que este proceso se vio acelerado por la pandemia mundial.

Para que el selector pueda trabajar sobre la resistencia al cambio que generan las nuevas herramientas tecnológicas, es necesaria una mayor disponibilidad de información respecto de cuáles son las tecnologías existentes, cómo pueden implementarse y aplicarse en el proceso de selección de personal. Es necesario que el selector analice a partir de allí qué tecnologías son más adecuadas para el público que se desea atraer, en función del perfil, edad, locación, entre otras variables, entendiendo que la tecnología, aún con sus desarrollos más recientes, no puede aplicarse a todo y a todos los procesos por igual.

Sin lugar a dudas, el nuevo paradigma tecnológico implicará cambios a futuro en los procesos y entrevistas de selección de personal que ya se están gestando. En parte porque la inclusión de este tipo de tecnologías representa para muchas empresas, sobre todo aquellas con un enfoque más tradicionalista y centrado en el puesto de trabajo más que en la experiencia del candidato, un cambio mucho más radical en la cultura organizacional, lo que no podrá darse en el corto plazo.

7. Referencias

- Acevedo Ibáñez, A., & López, A., F. (2007). *El Proceso de Entrevista: Conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa.
- Acevedo, G., Caicedo, E. y Loaiza, H. (2007). Selección de Personal mediante Redes Neuronales Artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones* 14(1), 7-20.
- Agreda Arteaga, S., (2016). Nuevos retos en el Reclutamiento y Selección del personal: Perspectivas Organizacionales y Divergencias Éticas. *Boletín informativo*, 3 (1), 66-76.
- Aguilar, J.E., (2010). *El Análisis de Puesto*. Oaxaca: Editorial Network de Psicología Organizacional.
- Albajari, V., Mames, S., (2005). *La evaluación psicológica en selección de Personal*. Buenos Aires: Ed Paidós.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Edición Granica.
- Alles, M. (2016). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Edición Granica.
- American Psychological Association (2013). Pautas para la práctica de la tele psicología. *Psicólogo estadounidense*, 68 (9),791-800.
- Bacca Gómez, L., Meza, J., Senior, K., Torres, D., Zabaleta. E., San Martín, P. (2015). Tecnologías de la información en la aplicación de pruebas psicométricas. *IPsicoWeb: Investigación y Desarrollo en TIC*, 6 (1), 7-13.
- Bandini, S., Monzoni, S. y Vizzari, G. (2003). A multi-agent system for remote psychological profiling with role playing games based tests. *Proceedings of the 2003 ACM Symposium on Applied Computing*, 33-37.
- Blasco, D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y tecnologías de la información y la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(20), 141-167.
- Butcher, J. N., Perry, J. y Hahn, J. (2004). Computers in clinical assessment: Historical developments, present status, and future challenges. *Journal of Clinical Psychology*, 60, 331-345.
- Calleja, N., Candelario Mosco, J., B., Rosas Medina, H., Souza Colin, E., (2020). Equivalencia psicométrica de las aplicaciones impresas y electrónicas de tres escalas psicosociales. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2 (12), 50-58.
- Camejo, A., (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, vol. 8.
- Casullo, M., (1999). La evaluación psicológica: Modelos, técnicas y contexto sociocultural. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y evaluación psicológica*, 97-113.
- Chapman, D.S. y Rowe, P. M. (2002). La influencia de la tecnología de videoconferencia y la estructura de la entrevista en la función de reclutamiento de la entrevista de empleo: un experimento de campo. *Revista Internacional de Selección y Evaluación*, 10 (3), 185-197.

- Cheng, C. , Bartram, T. , Karimi, L. y Leggat, S. (2016), El liderazgo transformacional y la identidad social como predictores del clima de equipo, la calidad percibida de la atención, el agotamiento y la intención de rotación entre enfermeras, *Revisión de personal* , 6(45), 1200-1216. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. (8ª ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Cohen, J., Swerdick, M., E., (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas: introducción a las pruebas y a la medición*. México: Mc Graw Hill, 535-541.
- Córdoba, J., Gurria, F., J, Pigem, J., M. (1951) El Test de la expresión desiderativa en el estudio de la personalidad.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Caracas: Recuperado de [//api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- Darses, F. & Falzon, P. (1996). *La Conception Collective: Une Approche de L'ergonomie Cognitive*. Toulouse: In G. de Terssac & E. Friedberg (Ed).
- De Rosa, M., Lanzilotta, B., Perazzo, I., Vigorito, A. (2020). Las políticas económicas y sociales frente a la expansión de la pandemia de COVID-19: *Aportes para el debate*. Recuperado de: http://fcea.edu.uy/images/dto_economia/Blog/Aportes_y_an%C3%A1lisis_en_tiempos_de_coronavirus._1.pdf
- Dejours, C., & Gernet, I., (2011). La Psicopatología del Trabajo. *Revista Psicodinámica del trabajo-Laboreal*, 7, (1), 13-16.
- Didier Pino, N. (2014). Selección de Personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 103-113.
- Elosua, P. (2017). Avances, proyectos y retos internacionales ligados al uso de tests en Psicología. *Estudios en Psicología*, 34(2), 10.1590/1982-02752017000200002
- Enciso Forero, E., Perilla Toro, L.E., (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 26, 5-22
- Fernández Pérez De la Lastra, S., Martín Alcázar, F., Sánchez Gardey, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 3 (21), 321-331.
- Galian Giménez, M. (2018). *Nuevas Tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal* (trabajo de fin de grado). Universidad de Jaen, España.
- García Álvarez, M., T., (2013). El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial *Revista de Ciencias Sociales*, 2(19), 322-333.

- García Cabrera, H., E., Díaz Urteaga, P., Ávila Chávez, D., Cuzco Ruiz, M., Z. (2015). La Reforma del Sector Salud y los Recursos Humanos en salud. *Anales de la Facultad de Medicina*, 7(76), 7-26.
- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R. del R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., Macías Díaz, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales *Revista Iberoamericana para La Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12),60-76. Recuperado: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>
- García Izquierdo, A., L., Ramos Villagrasa, P., J., Castaño, A., M., (2015). Reclutamiento electrónico, discriminación por género y resultados organizacionales de las compañías que cotizan en la Bolsa española. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 155-164.
- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. y Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: Hacia una nueva Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Revista Psicología desde el Caribe*, 1(30).
- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96.
- Gil Flores, J., (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, vol. 10, 83-106
- Gómez García, F., X., (2019). La importancia del e-recruitment en la moderna gestión de Recursos Humanos: Software Engineering for big companies, *International Journal of Information Systems*, 6 (2), 33-39.
- González Sabin, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos. Las TIC como herramientas permanentes del capital humano*. España: Ideas Propias Ed. Vigo, 1ª ed.
- Hernández Silva, F., E., Lahera, Y., M., (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1).
- Hollnagel, E., Woods, D., D., (2005). *Joint Cognitive Systems: Foundations of Cognitive Systems Engineering*. Florida: Ed. CRC Press.
- <http://web.teaediciones.com/ON-LINE-EVALUACION-Y-CORRECCION.aspx>
- Hutt, M., L., (1969). *La adaptación Hutt de la prueba Bender-Gestalt*. Inglaterra: Ed. Grune y Stratton, 2Ed.
- Kaneko Aguilar, J., J., (2014) Test de las Dos personas trabajando T2PT: propuesta de un sistema de codificación. Buenos Aires: Lugar Editorial, 1 Ed.
- Langer, M., König, C., J., Krause, K., (2017). Examinar entrevistas digitales para la selección de personal: reacciones de los solicitantes y calificaciones de los entrevistadores. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(25), 371-382.
- Levy Leboyer, C., (1996). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

- Lozzia, G., S., Abal, F.J., Blum, G., D., Aguerri, E., Galibert, M., S., Attorresi, F., (2009). Test informatizados. Nuevos desafíos prácticos y éticos para la evaluación psicológica. *Summa Psicológica UST*, 1 (6), 135-148.
- Mateu, M. (1996). El Psicólogo en la empresa. *Anuario de psicología*, 6, 219-263.
- Molinar Solís, J., E., Escoto Ponce de León, M., C., García Lozano, R., Z., Thompson, E., (2012). Evaluación computarizada de pruebas psicológicas mediante el procesamiento digital de imágenes. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2 (17), 415-426.
- Muñiz, J., Elosua, P., Hambleton, R., K., (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: *Psicothema*, 2(25), 151-157 doi: 10.7334/psicothema2013.24.
- Naglieri, J., A., Drasgow, F., Schmit, M., Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A., Velásquez, R. (2004). Pruebas psicológicas en Internet: nuevos problemas, viejos problemas. *Psicólogo estadounidense*, 59 (3), 150–162. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.3.150>
- Paredes León, K., C. (2015). El profesional de recursos humanos. Universidad de los Andes. *Visión gerencial*, 2, 265-268.
- Pereda Marín, S., Berrocal, Alonso García (2014). *Bases de Psicología del Trabajo para gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Síntesis, S.A.
- Pérez Jauregui, I. Adam, G., Boso, R., (2012). *La Evaluación psico laboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Pulido Martínez, H. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal. *Psico perspectivas* 13(3), 30-40.
- Querol, S., M., Chaves Paz, M., I., (2005). *Test de la persona bajo la lluvia: adaptación y aplicación*. Buenos Aires: Lugar Edit, 1 Ed.
- Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 17 (6) 121-13.
- Richino, S., (2000). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Rodríguez González, C. (2018). *Reclutamiento online en el sector bancario español en 2018*. (trabajo de fin de grado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Ruano, J. (2014). La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas tendencias. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>
- Salgado, J., F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26 (92), 115-128.
- Salgado, J., Moscoso, S., (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 1 (29), 26-24.

- Sallati, C., Bertazzi, J., Schutzer, K., (2019). Competencias profesionales en el proceso de desarrollo de productos: la contribución de los entornos de aprendizaje a las competencias profesionales en el escenario Industria 4.0. *Science Direct*, (84), 203-208.
- Schön, D. (1982). El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan. Camejo, S. *Educación en Contexto*, 5 (2).
- Silvester, J., Anderson, N. Haddleton, E., Cunningham Snell, N., Gibb, A., (20002). Una comparación entre modalidades de entrevistas de selección telefónicas y presenciales en la contratación de graduados. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(8), 16-21.
- Sneiderman, S., (2011). Consideraciones acerca de la confiabilidad y validez en las técnicas proyectivas. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 2 (15), 93-110.
- Zayas, P. M., (2010). Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/>
- Zdunic, A., (2008). *El test de Zulliger en la evaluación del personal. Aportes del Sistema Comprehensivo de Exner*. Buenos Aires: Ed. Paidós.